جامعة البعث

كلية التربية

قسم المناهج وطرائق التدريس–الدراسات العليا



"برنامج وقائي مقترح لتنمية مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية"

بحث أعد لنيل درجة الماجستير في المناهج وطرائق التدريس

إعداد الطالبة

سوسن شوكت الراشد

إشراف

أ.د محمد اسماعيل

أستاذ المنهاج وطرائق التدريس

٢٠١٦م/١٤٣٨هـ

Al Baath University

Faculty of Education

Department of Curricula and Teaching Methods



"A Suggested Protective Program for Developing Crisis Management Skills among Head-Teachers in Basic Education Schools in Syrian Arab Republic"

A research Presented for Acquiring Master Degree in Curricula and Teaching Methods

Prepared by

Sawsn Shwokat Al Rashd

Supervised by

Pro .D. Mohammad Ali Ismail

Professor of Curricula and Teaching Methods

2016-1438

فهرس المحتويات

	فهرس الجداول
الصفحة	المحتوى

فهرس الأشكال والمخططات	
المحتوى	**الصفحة**

الفصل الأول:

الإطار العام للبـحث

- مقدمة
- مشكلة البحث
- فرضيات البحث
- أهمية البحث
- أهداف البحث
- منـهج البحث
- حدود البحث
- مجتمع البحث وعينته
- المصطلحات والتعريفات الإجرائية
- خطوات البحث

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة:

تعد الأزمات الحاصلة في المجتمعات قديمة قدم التاريخ سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، وهي جزء من النسيج العام لأي مجتمع إنساني، بالإضافة إلى أنها أصبحت من السمات المميزة للحياة المعاصرة، على نحو دفع البعض أن يطلق على العصر الحالي (عصر الأزمات) حيث أصبحت هذه الأزمات جزءاًمن حياة الناس وأصبحت مصدر قلق وإزعاج القادة والمسؤولين والمواطنين وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة التي تحدث خلالها، وهذا ما أوجب ضرورة التكيّف مع هذه التغيرات بشكل ينعكس إيجاباً عليهم.

فالأزمة في المؤسسات التربوية (كأي مؤسسة أخرى) نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الداخلية والخارجية والتي لا يستطيع النظام الداخلي للمؤسسة استيعابها أو مواكبتها والتعامل معها، وهي حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم والخلل في الإدارة، وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وبخاصة في عدم وجود استعداد أو قدرة لدى الإداريين على مواجهتها، والأزمات التي تمر بها المدرسة كونها نقطة حرجة وحاسمة في كيانها، جعلت بعض المديرين في كثير من الأحيان يفقدون القدرة على احتوائها والتعامل معها واتخاذ القرارات المناسبة تجاهها، الأمر الذي يؤدي إلى إعاقة المدرسة عن تحقيق أهدافها، والحد من قدرتها على الاندماج والتأقلم مع المجتمع المحيط بها.

كما نجد أن بروز ظاهرة الأزمة وانتشارها، أظهر أهمية إدارة الأزمات كأحد أهم المجالات المعرفية التي شهدت توسعاً متسارعاً خلال السنوات الماضية لتشمل جوانب عديدة مثل تخطيط الأزمات والتنبؤ بالأزمة والأساليب الحديثة في مواجهتها، فإدارة الأزمات في جوهرها خليط من مهارات متعددة يجب أن يلم بها الإداريون مثل: التفكير الإبداعي، إدارة الوقت، القيادة، القدرة على اتخاذ القرار، التفاوض، الاتصال، إدارة الموارد البشرية، وغيرها، فهي تعد نظاماً يستخدم للتعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها، والتخطيط لإدارة الحالات التي لا يمكن تجنبها، بغرض التحكم في النتائج أو التخفيف من التداعيات السلبية التي يمكن أن تترب عليها بالنسبة للمؤسسة.

ويرى (Lunenburg,2010) أن المؤسسات التعليمية قد مرت بعدد من التطورات ضمن سعيها لتحقيق أهدافها والوصول بالطلبة إلى مستوى متقدم من الإنجاز والأداء، ولعل المدرسة هي المؤسسة التعليمية الأكثر معايشة للأزمات بحكم تعاملها اليومي والمباشر مع الطلبة.

كما أن موضوع إدارة الأزمات في المدارس حظي باهتمام كبير من الباحثين وخاصة عند الغربيين منهم، فقد أشار(Turmp,2000) إلى أهمية التخطيط في تقديم خطوات متوازنة وعملية وغير مكلفة لإدارة الأزمات المدرسية ومحاولة منع حدوثها وقدم شاملة وتفصيلية خاصة بالتخطيط من أجل مدرسة آمنة، أما (Cathy & Pain,1999) فقد أشارا إلى أهمية أن تكون المدرسة على أهبة الاستعداد دائماً لمواجهة الأزمات من خلال خطة أمان مدرسية تشمل التنسيق مع المجتمع واختيار المنهج الصحيح لضبط سلوك الطلاب ووجود فريق مدرب للعمل وقت حدوث الأزمات، و(Herman,1994) الذي أشار إلى دور المديرين في حل الأزمات وأشار إلى خطوات إرشادية لمساعدة الإداريين في وقت الأزمات، ووضع استراتيجية لإدارة الأزمات في المدارس.

لذا لم يعد التفكير في التصرف عند حدوث الأزمات كافياً لمدير المدرسة، بل عليه التوقع والتخطيط والإعداد لمواجهتها، وأن يكون أكثر قدرة على تجاوز الأزمة بسرعة وفعالية وذلك من خلال تبني استراتيجية تتضمن إجراءات محددة للتعامل مع الأزمات والتقليل قدر الإمكان من تبعاتها السلبية.

وعلى الرغم من عدم قدرة المدارس والمؤسسات التربوية على منع وقوع عدد من الأزمات والمخاطر والكوارث الطبيعية، إلا أنها يمكن أن تقلل من تأثيراتها السلبية من خلال مجموعة من الإجراءات الاحترازية، وكما أن المدارس لا تستطيع منع وقوع التهديدات الخاصة بإطلاق النار والتفجيرات وغيرها، ولكن يمكنها اتخاذ إجراءات تخفض احتمال وقوع مثل هذه الأحداث ويقلل الخسائر الناتجة عنها، لذلك يشجع الخبراء في إدارة الأزمات المؤسسات التربوية وخصوصاً المدارس على تبني برامج موسعة لمنع وقوع الأزمات (إن أمكن) أو التقليل من الخسائر الناجمة عنها. (علي وغالي، ٢٠١٠، ١٩١)

ونجد أن العديد من الدراسات كدراسة (حمدونة،٢٠٠٦) ودراسة (غنيمة، ٢٠١٣) أشارت إلى أن التعامل مع الأزمات يتطلب وجود نوع خاص من المديرين يتم تأهيلهم وتدريبهم تدريباً وافياً، لصقل مواهبهم واستعداداتهم، كما أن التعامل مع الأزمات له طابع خاص يستمد خصوصيته من تأثير عوامل اللحظة الزمنية المستقبلية بأبعادها التصادمية، وكذلك باحتمالات تدهور الأوضاع بشكل بالغ القوة.

ومدير المدرسة بوصفه قائداً لمؤسسة تعليمة تخضع لظروف ومتغيرات المجتمع وترتبط بأهدافه وتطلعاته وتتأثر بمشكلاته، فإن قدرته على إدارة الأزمات التربوية المختلفة في مؤسسته، تتطلب امتلاكه لمهارات أساسية تمكنه من القيام بدوره بالشكل الأمثل.

ونجد أن دور مدير المدرسة يبرز في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمات:

١. في مرحلة ما قبل الأزمة: وتشمل هذه المرحلة وضع نظم للإنذار المبكر ترصد وتحلل البيانات والإشارات التي تسبق الأزمات، وتطوير خطة الطوارئ، واختيار أعضاء فريق الأزمات، وتوفير اتصالات مناسبة، والتدريب على هذه الخطط.
٢. مرحلة أثناء الأزمة: وتشمل هذه المرحلة تعبئة الجهود، وتنفيذ الخطة، والتواصل والتنسيق الفعّال مع الأطراف الأخرى والهيئات الموجودة في المجتمع المحلي التي يمكنها المساعدة لحماية الطلاب وهيئة العاملين.
٣. مرحلة ما بعد الأزمة: وتشمل هذه المرحلة مساعدة الضحايا، والعودة إلى الأوضاع الطبيعية، بالإضافة إلى تقييم عملية المواجهة ومراجعة خطة الطوارئ ثم الاستفادة من خلال الخبرة المكتسبة، واستخلاص الدروس المستفادة من أجل التعلم. (كامل، ٢٠٠٣، ٧٢)

كما يرى (خبراني، ٢٠١٤) أن لمدير المدرسة الدور الكبير في إدارة الأزمة ومواجهتها، فهو المسؤول الأول عن المدرسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، والتعامل مع الأزمات يتطلب وجود نوع خاص من المديرين الذين لديهم القدرة على إدارة الأزمات والتي تتطلب مهارات يحتاج معظمهم للتدريب عليها بهدف تحقيق درجة استجابة عالية وفعالة أثناء الأزمة، وأيضاً بهدف درئها قبل وقوعها، واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها، وتقليص أضرارها، وذلك من خلال الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات.

ونظرة سريعة لواقع مؤسسات التعليم في سورية خلال السنوات الأخيرة، ومن خلال التقارير المختلفة حول قطاع التعليم نجده يواجه العديد من الأزمات التي تجعل مديري المدارس يعيشون واقع أزمة لمدة طويلة، هذه الأزمات أثرت على مستوى الأداء الذي تقوم به الهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة وكذلك على مستوى التحصيل والسلوك الأخلاقي للطلاب، ومنها ازدحام المباني المدرسية، واقع الخدمات في المدرسة، وظهور أزمات خارجية من كوارث بيئية أو اعتداءات إرهابية، وما يترتب عليها من أزمات متتابعة تعود لتجاهل الإشارات المبكرة لظهور هذه الأزمات والارتجال والعشوائية وغياب الخطة المحددة التي تنظم المواقف وتحدد الأولويات.

وفي ضوء ذلك نجد العديد من الدراسات المحلية كدراسة (الشايب، ٢٠١١) ودراسة (كحيل،٢٠١٥) التي أكدت على العديد من المهارات التي ينبغي أن تتوافر في مدير المدرسة للتعامل مع الأزمات بإيجابية مثل الخصائص الشخصية: شجاعة، تفاعل، امتلاك زمام المبادرة، التنبه بإمكانات وقدرات أعضاء فريق الأزمة، والقدرة على توقع الأزمات والتحليل، واتخاذ القرار المناسب في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث.بالإضافة لخصائص موضوعية مكتسبة: كالقدرة على جمع المعلومات وتحليلها، ووضع سيناريوهات للتعامل مع موقف الأزمة، توظيف أمكانيات مادية وبشرية متاحة.

إلا أن كل الدراسات-بحدود علم الباحثة-كانت تقف على معرفة مدى توافر مهارات إدارة الأزمات ووضع تصورات لتنمية بعض هذه المهارات، إلا أنه لم يتم الإعداد لبرامج وقائية لتنمية هذه المهارات، ومن هنا جاء هذا البحث منسجماً مع أهمية التمكن من مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من خلال برنامج وقائي قائم على أسلوب التخطيط العلمي المنظم والموضوعي يمثل نموذجاً يمكن القيام بتطبيقه كنظام إداري خاص للتعامل مع الأزمات التي من المحتمل أن تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي أثناء عملهم والتدرب على تطبيقه وذلك بهدف تنمية مهارات إدارة الأزمات.

١-مشكلة البحث:

من خلال النظرة لواقع التعليم في السنوات الأخيرة في الجمهورية العربية السورية، نجد أنه تعرض لأزمات حادة وطويلة جعلت المؤسسات التعليمية وعلى رأسها المدرسة والقائمين على إدارتها في وضع توتر وأزمات متتابعة، تفرض عليهم أساليب خاصة للتعامل معها سواء كانت أزمات تراكمية أو طارئة غير متوقعة، وهذا ما فرض على هذه المؤسسات التعليمية أن تضع خططاً علمية منظمة ومدروسة ودائمة لمنع الأزمات المحتملة، ثم التدريب على مواجهتها في ضوء المستوى الأفضل ووفقاً لإمكانية كل مؤسسة والعوامل المؤثرة فيها.

- ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة:

كدراسات(صقر،٢٠٠٩)، (غنام، ٢٠١١)، (غنيمة، ٢٠١٣)، (الشايب، ٢٠١١)، التي ركزت على مهارات وأساليب إدارة الأزمة لدى مديري المدارس وضرورة تدريبهم عليها.

ودراسات (اليوسفي،٢٠١٤)، (عودة،٢٠٠٨)، (الحارثي،٢٠١٠) التي أوصت بأهمية الإعداد الدقيق لبرامج وقائية لإدارة الأزمات والتعامل معها قبل حدوثها مما يؤدي بالضرورة لمنعها أو التقليل من آثارها كما تسهم في رفع مهارات فريق إدارة الأزمة عن طريق التدريب على سيناريوهات موضوعة مما ينعكس على مهارات إدارتهم للأزمات التي يتعرضون لها في حال وقوعها.

- والدّراسة الاستّطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية في عدّة مدارس لمرحلة التعليم الأساسي في مدينة حمص، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي يتعامل بها مدراء المدارس عند مواجهتهم لأزمات تعوق اليوم الدراسي.

وقد تم القيام بالدراسة من خلال: (أ). إجراء مقابلة مع مديري المدارس تضمنت مجموعة من الأسئلة بهدف:

١. معرفة مهارات إدارة الأزمة الموجودة حالياً لدى مديري المدارس عند مواجهة أزمات مفاجئة.

٢. تعرف على مدى تطبيق خطط وبرامج وقائية معدة مسبقاً لأزمات متوقعة.

٣. تعرف مدى توافر فرق إدارة أزمات مدربة للتعامل مع أزمات قد تحدث في المدرسة.

٤. تعرف على نمط الاتصالات داخل المدرسة وكيفية اتخاذ القرارات للحد من آثارها والسيطرة عليها.

(ب). تطبيق استبانة على عينة من معلمي ومعلمات المدارس المذكورة سابقاً:

والذي يتكون من (٣٠) بنداً وزع على خمسة مجالات من إعداد الباحثة تناولت بعض مهارات إدارة الأزمة التي يجب توافرها لدى مديري المدارس التعليم الأساسي وهي: (استشعار الأزمة، الاستعداد والوقاية، مواجهة الأزمة، استعادة النشاط، الاستفادة من الأزمة)، حيث بلغت العينة(٤٥) معلماً ومعلمة، وذلك بهدف معرفة مدى امتلاك مديري المدارس لمهارات إدارة الأزمة من وجهة نظرهم.

- وأظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يأتي:

١. عدم وجود فريق إدارة أزمة مُعد بشكل مدروس ومدرب لمواجهة الأزمات التي قد تواجه المدرسة.

٢. اقتصار التدريب الوقائي في المدارس على خطط الإخلاء في الكوارث المطبقة بشكل ميداني من قبل فرق الدفاع المدني والهلال الأحمر العربي السوري.

٣. أن أغلب القرارات التي اتُخذت من قبل المديرين كانت بشكل مباشر بناءً على خبرة المدير بشكل أساسي.

٤. تدنٍ في مهارات إدارة الأزمة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين حيث بلغ متوسط (٣,٢٤) ووزن نسبي (٦٦,٢٣%)للمجالات الخمسة، وقد كان التدني واضح في مجالي مهارات الاستعداد والوقاية بمتوسط(٢,٠٤٤) ووزن نسبي (٣٦,٠٢%) قد يعزى لغياب فرق أزمات مدرب وغياب تعليمات واضحة لكيفية التصرف خلال وقوع أزمة مفاجئة، ومجال مهارات مواجهة الأزمة بمتوسط(٢,٨٠) ووزن نسبي (٣٨,٢٧%)قد يعود إلى ضعف الاتصالات بين المعلمين والمدير خلال وقوع الأزمة وضعف السيطرة على التوتر بين المتعلمين وأسرهم.

<u>واستناداً لما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في:</u>

ضعف في امتلاك مديري مدارس التعليم الأساسي لمهارات إدارة الأزمة

والذي قد يعزى إلى غياب برامج وقائية تنمي تلك المهارات بأسلوب علمي منظم على مستوى الاستعداد والتنبؤ بالأزمة والقدرة على احتوائها والتعامل معها بالشكل الأمثل، وهذا يستدعي تصميم مقياس لتعرّف درجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى المديرين من وجهة نظرهم ووجهة نظر الموجهين التربويين والمعلمين بغية تحديد المهارات الأقل توافراً، ووضع برنامج وقائي تدريبي لتلافي الضعف في هذه المهارات وتنميتها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، مما يتطلب الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما مهارات إدارة الأزمة اللازمة لمديري المدارس التعليم الأساسي؟
٢. ما الصورة المقترحة لمقياس مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي؟
٣. ما درجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري المدارس؟
٤. ما درجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر الموجهين التربويين والاختصاصيين؟

٥. ما درجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين؟
٦. ما مدى الاتفاق بين وجهات نظر كل من معلمي التعليم الأساسي والموجهين ومديري المدارس في تقديراتهم لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي؟
٧. ما صورة البرنامج الوقائي المقترح لتنمية مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي؟

٢-فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٥% بين أراء مديري مدارس التعليم الأساسي في تقديراتهم لدرجة توافر مهارات إدارة الازمة، تبعاً لمتغير الخبرة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٥% بين أراء مديري مدارس التعليم الأساسي في تقديراتهم لدرجة توافر مهارات إدارة الازمة، تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

٣-أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من أهمية مهارات إدارة الأزمة وضرورة تنميتها لأنها تتكامل مع مهارات الإدارة المدرسية المختلفة، إضافةً إلى عدم توفّر دراسات-في حدود علم الباحثة -تناولت استخدام برنامج وقائي في مجال إدارة الأزمات التعليمية، كما يمكن أن يفيد البحث في النقاط الآتية:

- يتوقع أن يفيد من نتائج هذا البحث كل من وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية ومديريات التربية التابعة لها، ويؤمل أن يفيد منها مديرو المدارس في تنمية قدراتهم في إدارة الأزمات التي تواجههم في عملهم.
- يمكن أن يفيد هذا البحث دوائر الإعداد والتدريب في مديرية التربية، وذلك لمعرفة المهارات اللازمة لمديري المدارس في مجال إدارة الأزمات المدرسية.
- يمكن أن يفيد مراكز التدريب المستمر أثناء الخدمة، وذلك في وضع خطة تدريب تنمي مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، والاستفادة من البرنامج الوقائي المقترح.
- تزويد الباحثين بأدوات تتمثل بقائمة للمهارات المناسبة الواجب تنميتها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، والمقياس المطبق لتحديد درجة توافر هذه المهارات.

- يعد هذا البحث هو الأول من نوعه –في حدود علم الباحثة–الذي يتناول تنمية مهارات إدارة الأزمة من خلال البرنامج الوقائي المعد من قبل الباحثة، والذي تأمل الباحثة أن يكون إضافة علمية والمنطلق الذي ينطلق منه باحثون آخرون في دراسات أخرى تتعلق بمهارات الإدارة التربوية والمدرسية.

٤-أهداف البحث:

- تحديد مهارات إدارة الأزمة اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي.
- تحديد درجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري المدارس.
- تحديد درجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر الوجهين التربويين والاختصاصيين.
- تحديد درجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف على نقاط الاتفاق بين وجهات نظر كل من مديري المدارس والموجهين والمعلمين في تقديراتهم لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي.
- الكشف عن أثر بعض المتغيرات (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية المتبعة) في تقديرات المديرين لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمة.
- بناء برنامج وقائي لتنمية مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي.

٥-منهج البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي الذي يتناسب مع أهداف البحث فهو يحاول وصف طبيعة الظاهرة موضع البحث ويساعد على تفسير الظواهر التربوية الموجودة، ويفسر العلاقات بين هذه الظواهر، إضافة إلى أنه يساعد في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه الظاهرة استناداً إلى حقائق الواقع، وتعد الأبحاث الوصفية أكثر من أنها طريقة لجمع المعلومات، فهي تصف وتحلل وتقيس وتقيّم وتفسر.

٦-حدود البحث:

الحدود المكانية: مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص.

الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث خلال العام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦م.

الحدود الموضوعية: تم الاقتصار على تحديد درجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر الموجهين التربويين، ومعلمي المدارس، وتصميم برنامج وقائي مقترح لتنمية مهارات إدارة الأزمة لدى المديرين.

٧–مجتمع البحث وعينته:

- تم اختيار مدينة حمص لتطبيق البحث فيها
- عينة المديرين: يبلغ عدد مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص ١٢٧مدرسة موزعة على أحياء المدينة، وقامت الباحثة باعتماد الطريقة العشوائية في اختيار عينة المديرين، من خلال تقسيم أحياء مدينة حمص، واختيار عينة عشوائية من المدارس في كل منطقة، تم سحب هذه العينة فكان حجمها ٨٢ مدرسة، تم تطبيق أداة البحث على المديرين في المدارس والبالغ عددهم ٨٢ مديراً ومديرة.
- عينة الموجهين: تم تطبيق المقياس على المجتمع الأصلي للموجهين التربويين والاختصاصيين المشرفين على مدارس مدينة حمص البالغ عددهم ١٢٦موجهاً وموجهة.
- عينة المعلمين: يتكون مجتمع البحث من جميع معلمي التعليم الأساسي والبالغ عددهم ٤٩١٠ معلماً ومعلمة، تم سحب العينة باعتماد الطريقة العشوائية العنقودية التي تعتمد على الاختيار العشوائي للمناطق، ثم اختيار عشوائي للمدارس، ثم تطبيق المقياس على كل المعلمين في المدارس المختارة، وكان حجم العينة ٢٥٠معلماً ومعلمة.

٨–المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

البرنامج الوقائي المقترح: "هو كل إجراء أو عمل يُتخذ من شأنه أن يمنع أو يقلل من فرصة احتمال حدوث الخطر، كما يعني أيضاً الدراسات اللازمة لأسباب وقوع الحوادث والعمل على اتخاذ الإجراءات الكفيلة لتقليل الخسائر وأثارها السلبية ضمن برنامج يدخل في مهام عمل إدارة الخطر المسؤولة عن وضع البرنامج الوقائي للمنظمة باعتباره الوسيلة الأكيدة لمنع وتقليل الخسائر". (علوان،٢٠١٣،٧)

وتعرفه الباحثة **إجرائياً** بأنه: نسق من الإجراءات التدريبية المستندة إلى مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، وتتاح فيه الفرصة للمتدربين(المديرين) لتنمية مهاراتهم ورفع مستوياتهم في إدارة الأزمات التي تواجه

المدارس، وذلك باستخدام أساليب تدريبية متنوعة كالمحاضرات وحلقات المناقشة وورش العمل، ويستخدم فيه العديد من الوسائل والمواد التدريبية كالحاسوب وأجهزة العرض.

الأزمة المدرسية: "نقطة تحول غير عادية، تتمثل في مواقف تتعرض لها المدرسة بصورة فجائية بشكل يصعب التنبؤ به، وتتلاحق فها الأحداث بسرعة، وتتشابك فيها الأسباب بالنتائج، وينجم عنها تهديد للأرواح والممتلكات والقيم، كما ينجم عنها قلق وتوتر لجميع الأفراد في (المدرسة) الأمر الذي تفقد معه إدارة المدرسة القدرة على السيطرة على هذه المواقف واتخاذ القرارات الرشيدة". (أبو خليل،٢٠٠١، ٢٦٨)

وتبنت الباحثة تعريف (Barge,2012,p.4) للأزمة المدرسية بأنها: "حدث هام ويؤثر بشكل سلبي وعميق على شريحة كبيرة من سكان المدرسة، توجب على جميع العاملين في المدرسة الاعتراف بالأزمة وينبغي أن تتضمن إدارة التخطيط وأنشطة الوقاية، يتضمن إجراءات استباقية واقتراحات الوقاية، والعينات، والمعلومات، فإدارة الأزمات والوقاية هي عنصر أساسي في أي خطة سلامة شاملة للمدرسة".

إدارة الأزمات المدرسية " :إجراءات تمكن مديري المدارس من التنبؤ بالأزمات المحتملة، والاستعداد للوقاية منها والتعامل معها عند وقوعها بكفاءة وإعداد بدائل مختلفة لمواجهتها إذا وقعت باستخدام أسلوب إداري يحتوي العديد من المهارات من خلال استغلال جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة داخل المدرسة وخارجها".

(الشعلان، ٢٠٠٢، ٦٢)

كما عرفت على أنها: "استراتيجية علمية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة، وتعمل على حماية ووقاية المدرسة والارتقاء بأدائها، والحافظة على سلامة العاملين فيها، ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد جوانبها". (أبو ناصر، ٢٠٠٨، ١٣٤)

وتبنت الباحثة تعريف (فرج،٢٠٠٦، ٢٢) لإدارة الأزمة المدرسية على أنها: "قدرة الإدارة على التنبؤ بالأزمات المحتملة والاستعداد والوقاية منها والتعامل معها عند وقوعها بكفاءة، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهتها إذا وقعت باستخدام أسلوب إداري يحتوي على العديد من المهارات للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر بها المدرسة والحد من تفاقمها من خلال استغلال جميع الموارد المادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها."

مهارة إدارة الأزمة: بأنها "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالإحساس بالأزمات المحتملة، عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، بما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج لمنع حدوثها، وتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً، ومحاولة الإفادة منها إلى أقصى درجة ممكنة". (عثمان،٢٠٠٤،١٢٢)

وتعرفها الباحثة إجرائياً: تمكن مدير مدرسة التعليم الأساسي من التعامل مع الأزمات التي تواجه مدرسته من خلال وضع الخطط الوقائية لتلافي حدوث الأزمة، والسيطرة عليها في حال حدوثها، واستعادة النشاط واستخلاص الدروس بعد حدوثها، وتقدر بالدرجة المتحصلة من تطبيق مقياس مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي على عينة من مديري المدارس والموجهين التربويين والاختصاصيين ومعلمي ومعلمات التعليم الأساسي في مدينة حمص، وذلك على خمس مجالات هي: مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، مهارة الاستعداد والوقاية، مهارة المواجهة، مهارة استعادة النشاط، مهارة الاستفادة من نتائج الأزمة بعد وقوعها (التعلّم).

- الاطلاع على الأدبيات والدراسات المتعلقة بموضوع البحث، وتم إعداد الإطار النظري بما يتوافق مع موضوع البحث والذي يتضمن المحاور التالية: (الأزمة المدرسية، إدارة الأزمة المدرسية، دور المدير في إدارة الأزمة المدرسية).
- إعداد قائمة بمهارات إدارة الأزمة لدى مديري المدارس.
- إعداد مقياس للتعرف على درجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، والتأكد من صدقه وثباته.
- تطبيق المقياس على عينة مكونة من (مديري مدارس التعليم الأساسي، الموجهين التربويين، والمعلمين) في مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص.
- تعرّف المهارات الأقل توافراً لدى مديري مدارس التعليم الأساسي لتحديد الاحتياجات التدريبية للبرنامج المقترح على ضوء نتائج تطبيق المقياس.
- –إعداد البرنامج الوقائي المقترح وفقاً للمهارات الأقل توافراً لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والتأكد من صدق البرنامج.

الفصل الثانـي:

الإطار النـظري للبـحث

- **المحور الأول: الأزمة المدرسية: مفهومها، خصائصها، أنواعها، أسبابها**

- **المحور الثاني: إدارة الأزمة المدرسية**

- **المحور الثالث: دور مدير المدرسة في إدارة الأزمة المدرسية**

المحور الأول:

(الأزمة المدرسية: مفهومها، خصائصها، أنواعها، أسبابها)

- أولاً :التطور التاريخي لمفهوم الأزمة:
- ثانياً: مفهوم الأزمة والمفاهيم المشابهة لها:
- ثالثاً: خصائص الأزمات المدرسية:
- رابعاً: مراحل تكوين الأزمة المدرسية:
- خامساً: أنواع الأزمات المدرسية:
- سادساً: أسباب نشوء الأزمات المدرسية:

المحور الأول:

(الأزمة المدرسية: مفهومها، خصائصها، أنواعها، أسبابها)

تمهيد:

المؤسسات التربوية هي جزء من كيان الدول ومن أكبر المرافق حجماً وخدمة ولا تخلو من الأزمات التي تؤثر على فئة كبيرة من الناس والمجتمع، ولأن ما يمر بالمدرسة من أزمات تمثل نقطة حرجة وحاسمة في كيانها بغض النظر عن حجمها وطبيعة العمليات التي تؤديها، وإن لم تكن تواجه أزمة فهي في مرحلة ما قبل حدوثها وعليها أن تستعد لمواجهتها عندما تظهر في أي وقت.

ويتناول هذا الجزء من البحث تحديد مفهوم الأزمة وخصائصها، وبالنظر إلى حالة التداخل الشديد بين مفهوم الأزمة وغيره من المفاهيم الأخرى، تناول البحث التعريفات اللغوية والاصطلاحية لمفهوم الأزمة بشكل عام، وتمييز مفهوم الأزمة عن غيره من المفاهيم بهدف وضع حدود فاصلة بينهم، بالإضافة إلى تناول الأزمة المدرسية وخصائصها، ومراحل تطورها، وتصنيف الازمات المدرسية وأنواعها، والأسباب التي تؤدي لحدوثها.

أولاً :التطور التاريخي لمفهوم الأزمة:

يضرب هذا المفهوم بعمق بجذوره في علم الطب الإغريقي حيث يرجع إلى المصطلح اليوناني (كر ينو) وهي لحظة محددة للمريض يتحول فيها إلى الأسوأ أو الأحسن (Turning Point) يرتهن بها شفاء المريض خلال فترة زمنية محددة أو موته، ومن ثم تكون مؤشرات المرض أو دلائل الأزمة هي الأعراض التي تظهر على المريض. (الصافي، ٢٠١١،٢٠١)

وقد انتقل مفهوم الأزمة بعد ذلك بمعان مختلفة ومتناقضة إلى العلوم الإنسانية وخاصة إلى علم السياسة وعلم النفس وعلم الاقتصاد وبصفة خاصة بعد تفجر الأزمات الاقتصادية في العالم منذ أواخر الستينات، وقد أدى تطور المجتمع والعلوم الإنسانية إلى توسيع مفهوم الأزمة فهي تبرز كنتيجة حتمية لخلل في بنية أو مؤسسة ما، أو لتضارب

وتناقض في اتخاذ القرارات، حيث تنطوي على تهديد واضح لاستقرار هذا النظام في ظل ظروف ضيق الوقت، أو تعبر عن الأمور التي تقع بين الأطراف المختلفة في العلاقات الخارجية فتحدث مواقف غير مرغوبة لطرفين أو لأحدهما، وتعبر عن الاضطراب وعدم الاستقرار الذي يلحق بالنشاطات البشرية المختلفة والمرتبطة بالاقتصاد والسياسة وعلم النفس.(لكريني، ٢٠١٤، ١٠)

فظاهرة الأزمة بمدلولها الواسع ليست إلا نتاجاً طبيعياً لعملية التفاعل الحيوي المستمر في طبيعة الروابط القائمة بين طرفي علاقة إنسانية ما عندما تصل عناصر التوتر في هذه العلاقة إلي مرحلة تنذر بالانفجار وعلى ذلك اتسع ظهور الأزمة في جميع المجالات فهي لا تقتصر علي ميدان واحد بعينه في العمل الإنساني وإنما تظهر نتيجة التواصل الإنساني العشوائي غير محسوب النتائج (Ronald,J.&Cary,L,2000,7-8).

ثانياً: مفهوم الأزمة والمفاهيم المشابهة لها:

١. المفهوم اللغوي للأزمة:

عرف المختار الصحاح الأزمة بأنها " :الشدة والقحط أو المأزم، المضيق وكل طريق ضيق بين جبلين مأزم، وموضع حرب مأزم. "(الرازي،١٥،١٩٦٧)

ويعرف معجم وبستر(Webster,1964,p.349) الأزمة بأنها":نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ، أو خلل في الوظائف وهي لحظة حاسمة، أو وقت عصيب، هي أي وضع وصل إلى مرحلة حرجة وغير مستقرة، ويعرفها قاموس أوكسفورد (oxford) على أنها: نقطة تحول، أو لحظة حاسمة في مجرى حياة الإنسان، تتسم بالصعوبة والخطر والقلق من المستقبل، ما قد يستلزم اتخاذ قرار محدد وحاسم، في فترة زمنية محددة، وأيضاً بأنها: نقطة تحول في تطور المرض، أو تطور الحياة، أو تطور التاريخ.

٢. تعريف الأزمة اصطلاحاً:

إن تداخل مفهوم الأزمة مع العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به، وشمولية طبيعته واتساع نطاق استعماله في كافة مجالات التعامل الإنساني حتى يكاد يكون من المتعذر أن نحصر التعريفات المختلفة له، فنجد أن هناك تعريفات ركزت على كيفية تطور الأزمة وتأثيرها على النظام الذي حدثت في إطاره، بالمقابل هناك تعريفات ركزت

على الخصائص الموضوعية لموقف الأزمة، وركزت مجموعة تعريفات أخرى على كون الأزمة موقف يصعب فيه اتخاذ القرار، كما تناولت تعريفات أخرى الأزمة كونها خطر وفرصة في آنٍ واحد، وفيما يأتي عرض مختصر لأهم تلك التعريفات:

عرّف (هلال، ١٩٩٦، ١٠) الأزمة "ما هي إلا صراع بين إدارتين تتنافسان بقوة وشدة وأحداهما ترغب بتدمير الأخرى وكل قرار تتخذه يحتمل مخاطرة ضخمة في ظل سيادة حالة من عدم التأكد الشديدة لذا المقصود بعملية اتخاذ القرار هو عملية اختيار البديل المناسب من عدة بدائل، في ضوء بعض المعايير المحتملة في إمكانية تنفيذ القرار في حدود الإمكانات المتاحة في موقف الأزمة وقبول وتجاوب العاملين في المؤسسة مع البساطة والوضوح لكي يتمكن أعضاء الفريق من تنفيذ".

ويعرفها (الخضيري،١٥،٢٠٠٣) على أنها " لحظة حرجه يصاب فيها الفرد بصعوبة حادة في التصرف تجعله في حيرة بالغة وغير قادر علي اتخاذ قرار بسبب قصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج ويزيد من درجة المجهول عن التطورات التي قد تحدث مستقبلاً من الأزمة وفي الأزمة ذاتها."

كما نجد (عليوة، ٢٠٠٣، ٨١) يعرفها بأنها" تزايد وتراكم مستمر لأحداث وأمور غير متوقع حدوثها على مستوى جزء من النظام أو على مستوى النظام بأكمله، هذه الأحداث قد تستمر في التراكم والتضخم إلى الدرجة التي قد تؤدي إلى التأثير على أكثر من جزء من النظام، ومن ثم تؤثر على الأنشطة والعمليات الحالية للنظام، وقد يمتد ذلك التأثير إلى مستقبل النظام بأكمله".

كما يشير (خطاب،٢٠٠٣، ١١) أن موقف الأزمة تتحقق فبه ثلاثة عناصر رئيسية هي تهديد أهداف ذات أولوية قصوى لصانع القرار، ومحدودية الوقت المتاح لرد الفعل واتخاذ القرار، وأخيراً حدوث الموقف بشكل مفاجئ بالنسبة لصانع القرار، فالتهديد والوقت والمفاجأة هي عناصر الأزمة.

وتناولت الباحثة التعريفات التي ركزت على الأزمة كونها فرصة للتعلم والتحسين، حيث أكد (عبد الله٢٠٠٣، ٢٥١) أنه ليس بالضرورة أن تكون الأزمة نقطة تحول سلبية، وإنما قد تكون فرصة للاستثمار نحو التقدم والنجاح، فالتعقيد والتشابك وسرعة تلاحق الأحداث، والحاجة لاتخاذ قرارات سريعة وصائبة تتطلب ممارسة عمليات منهجية علمية في

إدارة الأزمة لمنع وقوعها، والحد من نتائجها (آثارها) السلبية في حالة وقوعها، واعتبارها فرصةً للاستثمار؛ لتحقيق نتائج مرغوبة، بالإفادة من نتائجها كدروس.

فتعرف منى شريف الأزمة" بأنها موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات، ويخرج عن إطار العمل المعتاد، ويتضمن قدراً من الخطورة والتهديد والمفاجأة إن لم يكن في الحدوث فهو في التوقيت، ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسرعة ودقة رد الفعل، ويفرز آثاراً مستقبلية تحمل في طياتها فرصاً للتحسين والتعلم." (نقلاً عن المغربي، ٢٠٠٧،٨)

وهكذا تمثل الأزمة موقفاً غير اعتيادياً وغير متوقعاً، شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، تتداعى فيه النتائج وتختلط أسبابها، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء. وتمثل محنة ووقتا" عصيبا" لصعوبة اتخاذ قرار غير مألوف في ظل حالة من غياب المعلومات وعدم التأكد والمستقبل الغامضين إلا أن الأزمة لا تشمل التهديد (Threat) فقط أنما الفرصة (Opportunity) للتغيير كذلك. مما يجعلها مفهوما" معقدا" وغنيا" وجدلياً ذو متلازمة لفظية وطرفين متضادين ينبغي التوفيق بينهما. (محمد،٢٠١٠، ٤٩)

ونجد (Lalonde,2004) في وصفه للأزمة اعتماداً على المفهوم الجدلي الذي يجمع الفرصة والتهديد. إذ توصف الأزمة في نفس الوقت بتأثيرات سلبية (التشويش، وعدم التنظيم، والصراع، والإرباك، والإجهاد المفرط الذي يقود إلى تصرفات طائشة) وتأثيرات إيجابية (تعبئة وتماسك، وتعاون، وتكيف إلى البيئة، والتعلم بالتجربة)، وهكذا تحول مفهوم الأزمة من وجهة النظر التقليدية التي تصفها كحدث يدمر أو يؤثر في المنظمة ككل، إلى وجهة النظر الاستراتيجية، بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ، ويوضح الجدول (١) الأزمة طبقاً إلى الأوجه الإيجابية والسلبية.

جدول (١) يوضح الأزمة كونها خطر وفرصة معاً

مستوى الأزمة	الأوجه السلبية (تهديد)	الأوجه الايجابية (فرصة)
على مستوى خطة المنظمة الاستراتيجية	تشويش، فوضى.	البحث عن فرص، تجديد النسيج الاجتماعي.

على مستوى الخطة المتصلة بالنظام العلائقي.	قصور ذاتي، شلل، مصدر للإرباك.	تكييف أفعال جديدة وأكثر كفاءة
على مستوى الخطة التشغيلية	صراع، تنافس.	تعاون، تحالفات، ائتلافات
على مستوى الخطة السلوكية	شد مفرط يؤدي إلى سلسلة من السلوكيات العنيفة والطائشة.	ضغط خلاق، البحث عن حلول واضحة.
على مستوى خطة القيم	تصرفات روتينية مألوفة.	وقاية، تماسك.
على مستوى خطة التعلم	مدخل متسارع باتجاه قواعد معيارية.	التجريب (البراغماتية).

ومن خلال التعريفات السابقة تعرف **الباحثة** الأزمة إجرائياً بأنها موقف أو حدث مفاجئ في حياة المنظمة يفقدها التوازن ويوقف تصرفاتها الطبيعية، تتطلب من إدارة المنظمة اتخاذ قرارات سريعة وعملية في ظل نقص المعلومات وضيق الوقت، والتي بدورها تحتاج إلى التعاون وحشد جهود جميع أفراد المنظمة نحو تجاوزها مما يكسبهم خبرات مستقبلية لتطوير واقع المنظمة وتعزيز قوتها في مواجهة أي أزمة لاحقة، ونجد هذا التعريف يتفق في رؤية (Ulmer & Seeger,2006) في دراسته للأزمة بوصفها فرصة فريدة وغنية بالمعلومات تركز على التفاؤل والعمل من أجل الانتقال إلى وضع أفضل، كما أورد (Robert & Lajtha, 2002) أنه من المهم الابتعاد عن السلبية في إدارة الأزمة والنظر إليها على أنها فرصة للتعلم، وهذا يؤكد إيجابية الاستثمار في التدريب على إدارة الأزمة مما يمكن من تحقيق المرونة والعمل الجماعي والخبرة التنظيمية والاستراتيجية.

٣. الفرق بين الأزمة وبعض المصطلحات الأخرى:

مفهوم الأزمة وشموليته يؤدي في كثير من الأحيان إلى الخلط بين مفهوم الأزمة وبعض المصطلحات الأخرى مثل المشكلة والحادث والصراع والكارثة، وفيما يأتي توضيح لمفهوم تلك المصطلحات والتفرقة بينها وبين الأزمة:

٣-١.الحـادث: شيءٌ مفاجئٌ عنيفٌ تم بشكل ٍسريعٍ وانقضى أثره فور إتمامه، وقد تنجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلاً وإنما تكون فقط أحد نتائجه. (حواش، ٢٠٠٥، ١٧)

٣-٢.الصـراع: الصراع يشترط وجود طرفين متضادين في إراداتهم بينهم تنافس لتحقيق أهدافهم، فالتعارض والتنافس جزء من عملية الصراع، ولا يتضمن ذلك الأزمة بالضرورة، كما أن الصراع يستمر عكس الأزمة. (فرج، ٢٠٠٦، ١٥)

٣-٢.الكارثة: تعتبر الكارثة حادث مأساوي مفجع يحدث فجأة إما نتيجة: عوامل طبيعية مثل الفيضانات والأعاصير والبراكين والزلازل، أو عوامل بشرية مثل الحوادث الضخمة والحرائق، لذلك فإن الكارثة ليست هي الأزمة وفي كثير من الأحيان ينتج عن الكوارث مجموعة أزمات يتم التصدي لها وفي نفس الوقت تنتج مجموعة ظروف من داخل هذه الأزمات تتيح الفرصة للقائمين على القيادة وصانعي القرار باستثمارها في تحقيق بعض الأهداف والتي يصعب تحقيقها في الظروف الطبيعية أو العادية وهو ما تطلق عليه الإدارة بالأزمات. (هلال،١٩٩٦، ١٤)

والجدول (٢) الذي يبين المقارنة بين الأزمة والكارثة كالآتي:

وجه المقارنة	الأزمة	الكارثة
المفاجأة	تصاعدية	كاملة
الخسائر	معنوية وقد يصاحبها خسائر بشرية ومادية	بشرية ومادة كبيرة
أسبابها	بشرية	غالباً بشرية وأحياناً طبيعية
التنبؤ بها	إمكانية التنبؤ	صعوبة التنبؤ
الضغوط على متخذ القرار	ضغوط شديدة وتوتر عال	تفاوت في الضغوط تبعاً لنوع الكارثة
المعوقات والدعم	أحياناً وبسرية	غالباً ومعلنة
أنظمة وتعليمات المواجهة	داخلية	محلية وإقليمية ودولية

(الباز،٢٠٠٢، ٥٧ – ٥٨)

كما يرى (مكاوي، ٢٠٠٥، ٥٥) أن هناك فرق بين الأزمة والكارثة من حيث:

-تنطوي الكارثة على مسار واسع وضحايا أبرياء لا يشترط وجودها في الأزمة.

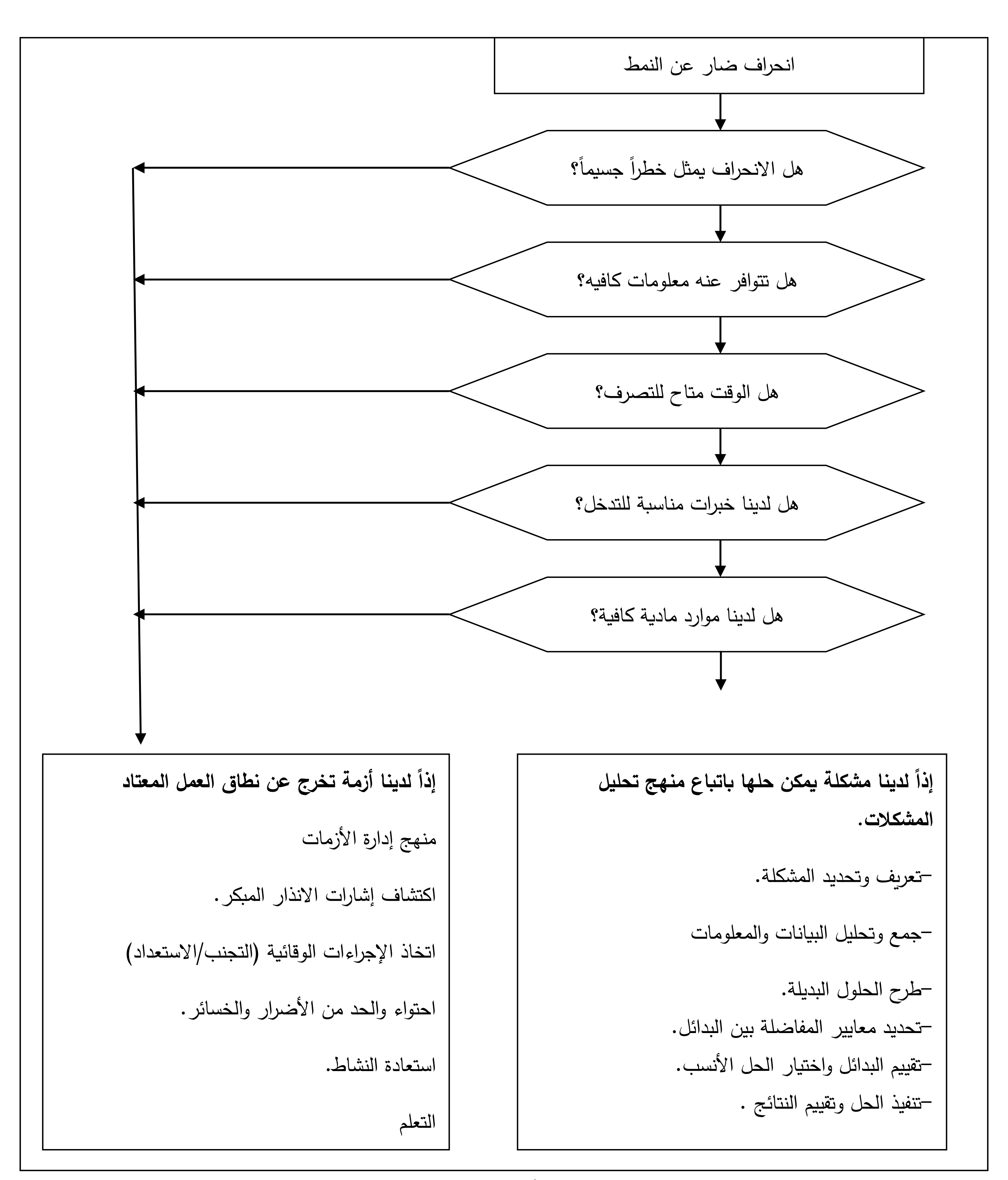
-تسترعي الكارثة اهتمام الرأي العام والحكومة بما يثير التعاطف مع الضحايا وتقديم المساعدات المادية والفنية للمنظمة على خلاف الأزمة التي تجعل المنظمة المتعرضة لها مثار انتقادات شعبية ورسمية.

-اهتمام وسائل الإعلام بالكارثة يكون إيجابياً على عكس الأزمة التي يكون اهتمام وسائل الإعلام بها سلبياً، والأمر الذي يجعل المنظمة المسؤولة عن الأزمة في موضع المسائلة المستمرة والانتقادات الشديدة.

وترى **الباحثة** أن أهم ما يميز الأزمة هو القدرة على التنبؤ بها، حيث إنها تأخذ بعض الوقت، وتنمو بشكل تصاعدي ويكون لها إشارات إنذار مبكرة، ولذلك تبرز أهمية التخطيط الجيد في مواجهة الأزمات قبل حدوثها وذلك من خلال اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وسرعة التعامل معها بأساليب وقائية، تحد من الآثار الناتجة عنها وتساعد على عودة النشاط الطبيعي للمؤسسة بأقل الخسائر الممكنة، وهذا ما أشار له (Gainey,2009) من أن يكون التخطيط للأزمات ومواجهتها جزء لا يتجزأ من القيادة الفعالة إضافة إلى أهمية تعزيز جاهزية المؤسسات التعليمية للأزمات.

٣-٤.المشكلة: هي سؤال يحتاج لإجابة أو اتخاذ قرار والمشكلة هنا تمثل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة وهي عملية اتخاذ القرار ولكنها لا تمثل الأزمة بجميع جوانبها والمشكلة هي انحراف ضار عن نمط لا يحمل في طياته خطراً، تتوافر عنه معلومات دقيقه لإدراكه وتفهمه ووقتاً كافياً لمعالجته وخبرات مناسبة للتعامل معه وموارد مادية متاحة لمواجهته. (رفاعي وجيريل،٢٠٠٧، ٢٦)

وتحتاج المشكلة لمنهج تقليدي لمعالجتها أما الأزمة فلا تخضع للمنهج التقليدي في تحليل المشكلات إنما تحتاج لتطبيق منهج إدارة الأزمات، فالأزمة تعبر عن فشل إداري معين أو عدم خبرة أو حداثة المعرفة وتنجم عن أخطاء لا يمكن التهاون مع المتسبب فيها، قد تكون سببا للأزمة أو تمثل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة وهي عملية اتخاذ القرار. ويوضح الشكل (١) الآتي الفرق بين المشكلة والأزمة:



شكل (١) الفرق بين المشكلة والأزمة **(رفاعي وجيريل،٢٠٠٧، ٢٧)**

٤-الأزمات المدرسية:

يعرفها (جاد الله، ٢٠٠٨): بأنها "حالة مؤقتة من الضيق وعدم التنظيم المدرسي، قد ينجم عنها خلل في الإدارة المدرسية، مما يؤدي إلى عدم قدرة المدير على مواجهة موقف معين باستخدام الطرق التقليدية في التعامل مع ذلك الموقف، وتؤدي إلى نتائج غالباً ما تكون غير مرغوبة وبخاصةً في حالة عدم وجود استعداد أو قدرة على مواجهتها". (هلالي ودبوس،٢٠١١،٧)

يعرفها (Barge, 2012, p.4)على أنها "حدث هام ويؤثر بشكل سلبي وعميق على شريحة كبيرة من سكان المدرسة، توجب على جميع العاملين في المدرسة الاعتراف بالأزمة وينبغي أن تتضمن إدارة التخطيط وأنشطة الوقاية، يتضمن إجراءات استباقية واقتراحات الوقاية، والعينات، والمعلومات، فإدارة الأزمات والوقاية هي عنصر أساسي في أي خطة سلامة شاملة للمدرسة".

وتذكر (فرج، ٢٠٠٦، ١٧) بأنَّ الأزمات المدرسية جزء من مفهوم الأزمة بصفة عامة، من حيث كونها حدثاً أو تغيراً مفاجئاً يصيب أجزاء المنظومة المدرسية ككل ويقف حاجزاً يحول دون تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة داخل المدرسة.

ثالثاً: خصائص الأزمات المدرسية:

من خلال العرض السابق لمفهوم الأزمة، والتمييز بينها وبين بعض المفاهيم المرتبطة بها، يمكن استنتاج أهم خصائص الأزمة بشكل عام والأزمة المدرسية بشكل خاص:

حيث يحددها (أحمد،٢٠٠٢)

١. مفاجئة وغير متوقعة: فهي تفاجئ كل العاملين بالمؤسسة (المدرسة) وتؤدي إلى توقف أو اضطراب للعمل المدرسي.

٢. مهددة وخطيرة تشكل خطراً يهدد استقرار (المدرسة) وتضعها في مواطن الخطر.

٣. فقدان السيطرة على زمام الأمور والحاجة للعمل الفوري لمواجهة الأزمة. (أحمد، ٢٠٠٢، ٢٥)

كما أنها تتصف كما يراها (المعايطة، ٢٠٠٧) ب:

٤. التعقيد والتشابك، والتداخل، والتعدد في عناصرها وعواملها وأسبابها، وقوى المصالح المؤيدة والمعارضة.

٥. نقص المعلومات وعدم وضوح الرؤية لدى متخذ القرار.

٦.الصدمة التي تسببها الأزمة في البداية وتؤثر على فعالية العقل المواجه لها، وقد تصل إلى حد الرعب من المجاهيل التي تضمها الأزمة. (المعايطة، ٢٠٠٧، ٢٨٣-٢٨٤)

وما يميز الأزمة من خصائص كما يراها (العسيلي وعبد الله،٢٠٠٥).

٧. ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة: فالأحداث تقع وتتصاعد بشكل متسارع-وربما حاد – الأمر الذي يفقد أطراف الأزمة أحياناً، القدرة على السيطرة في الموقف واستيعابه جيداً.

٨.تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة وتطورها، وتعارض مصالحها، مما يُؤدي إلى صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته، وبعض هذه الصعوبات إدارية، أو مادية أو بشرية، أو بيئية وغيرها. (العسيلي وعبد الله، ٢٠٠٥، ٢١)

مما سبق عرضه ترى الباحثة أن أهم الخصائص التي تشترك فيه كل الأزمات: المفاجأة والتهديد وتسارع الأحداث والغموض وقلة المعلومات، وجميعها تتطلب أن يمتلك كل من يريد مواجهة الأزمات أن يكون مدركاً لخصائص الأزمة التي يواجهها ليتمكن من إدارتها بنجاح، وهذا ما أكدت عليه كل من دراسة (كحيل،٢٠١٥) ودراسة (أبو خليل،٢٠٠١) في دراسته التي هدفت إلى تحليل مفهوم الأزمة ومعرفة خصائصها ومن ثم التخطيط لمواجهة الأزمات المستقبلية.

رابعاً: مراحل تكوين الأزمة المدرسية:

الأزمة كظاهرة مثل باقي الظواهر تمر بمراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث عارض بل وحتى قبل ظهورها على السطح وحتى مواجهتها وبدء التعامل معها، وترى (اليحيوي،٢٠٠٦) بأن الأزمة تمر بأربع مراحل أساسية وهي:

١. المرحلة التحذيرية: تسبق نشوء الأزمة، وتتضمن استشعار الإنذار المبكر، الذي يشير إلى وقوع أزمة، واستشراف المتغيرات البيئية، والاحتمالات، والبدائل.

٢. مرحلة نشوء الأزمة: تقوم على عدم إمكانية المدير في توقع حدوث الأزمة، وتقود إلى تعاظم المتغيرات الدافعة لحدوث الأزمة، وزيادة احتمالية المواجهة.

٣. مرحلة الانفجار: تأتي مباشرة بعد عدم قدرة المدير في التعامل مع العوامل التي أدت إلى حدوث الأزمة، وعدم القدرة على السيطرة على متغيراتها المتسارعة، وتتطلب هذه المرحلة من المديرين: القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستوجب طبيعة الأزمة، وإيجاد مناخ يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات، وتنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توافر المعلومات والبيانات، وتوقع المستقبل وتحقيق الإدراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورتها، وتنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجية.

٤. مرحلة حل الأزمة: حيث تتلاشى في هذه المرحلة العوامل التي تسببت في حدوث الأزمة، ويسعى المدير (قائد فريق الأزمة) إلى السعي إلى التوازن الطبيعي، واستعادة نشاط المدرسة.(نقلاً عن الغامدي،٢٠١٥،١١)

ويرى (الحملاوي، ١٩٩٥) أن دورة حياة الأزمة تمر بخمس مراحل رئيسة كالآتي:

١. مرحلة إشارات الإنذار المبكر Signal Defection
٢. مرحلة الاستعداد والوقاية Exasperation/Prevention
٣. مرحلة احتواء الأضرار Reactive
٤. مرحلة استعادة النشاط Recovery
٥. مرحلة استيعاب الدروس المستفادة Learning. (نقلاً عن أحمد، ٢٠٠٨، ٣)

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن مدير المدرسة إن لم يتمكن من إدارة مرحلة من مراحل تكون الأزمة، فإنه يصبح مسؤولاً عن وقوع الأزمة، فإذا لم ينجح المدير في القضاء على الأزمة في بدايتها فإنها ستتسع وتترافق بمشكلات وأزمات أكثر تعقيداً، ولذلك فالوقاية خير من العلاج، ولذلك بالتخطيط الجيد، المبني على رؤية واضحة وأسس سليمة يستطيع المدير الناجح تلاشي الأزمة أو القضاء عليها في مهدها قبل استفحالها، والحد من آثارها السلبية ما أمكن ذلك، وهذا يتفق مع دراسة (Joost & Grossman,2008) أن كفاءة القيادة تظهر في تعامل القائد مع كل مرحلة من مراحل الأزمة بداية بالمرحلة الأولى وهي التماس إشارات الإنذار المبكر التي تشير لوقوع أزمة ونهاية بمرحلة التعلم من خلال النظر لجميع زوايا موقف الأزمة.

خامساً: أنواع الأزمات المدرسية:

تتعدد الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها أي منظومة من ضمنها المدرسة أو أحد عناصرها وتتنوع سواء كانت ترتبط بالمدرسة نفسها أو بالمعلمين أو الطلاب أو حتى المجتمع المحيط بها والتي تنعكس آثارها على المدرسة ككل، ويمكن تصنيف الأزمات وفقاً للمعايير الآتية:

١. حسب سبب حدوثها:

– أزمات طبيعية: لا دخل للإنسان في حدوثها أو أن دوره ضئيل وغير ظاهر، كما في حالات الزلازل والبراكين والأعاصير والفيضانات والتغيرات المناخية والجوية.

–أزمات من صنع الإنسان: ويقصد بها كل الأزمات التي تنجم عن القرارات الخاطئة، أو غير الرشيدة وغير المسؤولة التي يتخذها الإنسان فيما يتعلق باستخدام الموارد الطبيعية، أو الإنتاج، أو الاستهلاك، وصياغة حياته الاجتماعية والثقافية والسياسية. (عبد الله، ٢٠٠٣، ٢٦٣)

٢. حسب موضوع(مجال) الأزمة:

– أزمة مادية :وهي التي تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته، والتعامل معه، وقياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة، والنتائج المترتبة على حدوث الأزمة.

– أزمة معنوية :وهي التي ترتبط بذاتية الأفراد المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة والولاء، لذلك يصعب التعامل مع هذا النوع من الأزمات؛ نظراً لأنه غير ملموس، وإنما يتم التعامل معه من خلال إدراكه للمضمون.

– أزمات مادية ومعنوية :غالبًا ما تضم الأزمة الواحدة النوعين سابقي الذكر. (الخضيري، ٢٠٠٣، ٨٢)

٣. ويصنف (Adelman & Taylor,2016) أنواع الأزمات لثلاث مستويات:

أ. أزمة على مستوى المدرسة الرئيسة (مثل زلزال كبير، حريق في المبنى، والعنف المسلح في الحرم المدرسي)

ب. أزمة مجموعة صغيرة (على سبيل المثال، في الأحداث حيث معظم الطلاب لم تتأثر مثل زميل لمجوعة

تعرض للموت، حيث تتركز الأزمة على فئات محددة من الجماعات والأفراد الذين هم بالضيق)

ج. أزمة فردية (على سبيل المثال، طالب يشكل تهديد بإيذاء ذاته أو الآخرين مثل الانتحار والاعتداء). (Adelman & Taylor,2016,p. 6)

٤. كما صنف (Fritz & others…et,2008) الأزمات المدرسية حسب مجالاتها إلى:

–**أزمات المرافق والخدمات المدرسية:** حوادث حافلة مدرسية /تسمم غذائي/الحرائق والفيضانات وما يرافقها من تخريب كبير، والطقس السيء/انقطاع التيار الكهربائي/تسرب الغاز

–**أزمات تهدد أمن المدرسة:** اختطاف / سرقة الأطفال/العنف (البنادق والتهديد والاعتداء الجنسي) /المخدرات/تهديدات بوجود قنابل/ انفجارات، حريق

–**أزمات جودة وملاءمة الإجراءات في المدرسة:** ممارسات مشكوك فيها، والمناهج الدراسية، والموارد/معلم أو طالب مصاب بمرض معدي أو أي احتمالات أخرى متعلقة بالصحة/الحوادث بين الطلاب أو أعضاء المجتمع المحلي /قضية اجتماعية مثيرة للجدل في المناهج الدراسية/الاعتداء (الجنسي والجسدي والعاطفي) للطالب من قبل العملين في المدرسة.

–**أزمات الدعاوى:** دعاوى أو التهم (التحرش الجنسي والتمييز العنصري، والتحيز العمر، الخ) يرفعا أحد الطلاب أو العاملين في المدرسة والتي يمكن أن تصبح من القضايا العامة المتفجرة.

-**أزمات الإدارة في المدرسة:** إضراب معلمين أو عاملين في المدرسة/ تسريح العمال الرئيسين/تغييرات في الإدارة /مشاكل شخصية بين المعلمين تنعكس على المدارس.(Fritz & others…et,2008,p.8-9)

٥. حسب الفئة المتعرضة للأزمة:

-**أزمات ترتبط بالمباني:**

إذ تشكل هذه الأزمة عائقاً كبيراً في وجه العملية التربوية في أي دولة، سواء أكانت متقدمة أم نامية، فقلة المباني أو ضعف تجهيزها سوف تؤدي إلى إنجاز ضعيف لدى المعلم والطالب بشكل مباشر. (كامل،٢٠٠٣)

وتعد من الأزمات الأكثر تأثيراً على قطاع التربية في الجمهورية العربية السورية نتيجة تدمير عدد كبير من المباني بشكل كلي أو جزئي بفعل الأعمال الإرهابية الحاصلة، والضغط الكبير على المدارس الأخرى في الأماكن التي تعد آمنة في توفير التجهيزات اللازمة لاستيعاب الأعداد الكبيرة من المتعلمين نتيجة التهجير من بعض الأماكن الخطرة، حيث تشير إحصائيات وزارة التربية أنه تم تدمير (٢٣٦٨) مدرسة بشكل جزئي أو كلي في عام ٢٠١٢ ، وفي عام ٢٠١٣ أشارت إحصائيات وزارة التربية والتعليم أن (١٧) ألف مدرسة تعمل وألف مدرسة تستخدم كمراكز إيواء، وألف مدرسة موجودة في مناطق الاشتباك، وأكثر من ثلاثة آلاف مدرسة دمرت بشكل كلي أو جزئي، أما في عام ٢٠١٤ فقد أشارت إحصائيات وزارة التربية أن عدد المدارس المدمرة بلغ(٥٠٠٤) خرج منها (٣٠٠٠) مدرسة عن الخدمة، وأزمة المباني ما زلت تشكل ضغطاً على مؤسسات الدولة رغم الجهود المبذولة لتحسين واقعها حيث بلغ عدد المدارس التي تم ترميمها خلال عامي ٢٠١٥و٢٠١٦ (٣٧٦١) مدرسة. (اليوسفي، ٢٠١٥، ٨٥)

-**أزمات ترتبط بالمعلم:**

أزمة الاعتداء على المعلمين: وهي من الأزمات التي تعاني منها أغلب المجتمعات وخاصة التي لايزال مفهوم العشيرة والقبيلة منشراً فيها، وهذه الأزمة عملت على عدم إعطاء المعلم حقه في مواجهة الطلاب، وتفعيل القوانين الخاصة بالنظام التربوي. (Flego,2011,138) .

كما ذكر (الزاملي وآخرون،٢٠٠٧، ١٦) بالإضافة إلى أزمة الاعتداء على المعلم يوجد أزمات ترتبط بالمعلم نفسه مثل قيام المعلم بتصرف غير لائق أمام الطلبة، تسريب أسئلة امتحانية من قبل المعلم، تعرض المعلم لحادث صحي مفاجئ أو وفاته خلال الدوام الرسمي.

وبالإضافة إلا ما سبق نجد أن العديد من الأزمات المرتبطة بالمعلمين ظهرت وتزايدت بشكل كبير في ظل الأزمة التي تمر بها الجمهورية العربية السورية، وذلك مع قلة عدد المدارس التي أدت إلى التفاوت بين أعداد المعلمين في المدارس بين المناطق التي تعد آمنة والمناطق الأكثر عرضة للأخطار، وبحسب منظمة "اليونيسف" أن أكثر من ٦٠٠ مدرس وموظف ومعلم قتلوا نتيجة الحرب الدائرة، والكثيرون غيرهم لم يعد يحضر إلى العمل حيث انخفضت نسبة حضور المدرسين في الأماكن التي تشهد توتراً كمدينة إدلب مثلاً إلى (٥٥%)، كما ازدادت الأعباء على المعلم سواء في الخطر الذي يواجهه في ذهابه لعمله، والضغط الحاصل من زيادة عدد المتعلمين في الفصل الواحد نتيجة قلة المدارس وازدياد عمليات النزوح ، وحسب إحصائيات وزارة التربية فإن عدد الطلاب يقدر ب ٦٠ طالب في الشعبة الواحدة. (اليوسفي، ٢٠١٥، ٨٦-٨٧)

- **أزمات ترتبط بالمناهج:** تشكل أزمة المناهج في الدول النامية معضلة كبيرة لأنها لا تستطيع تبني مناهج الدول المتقدمة، ولأنها تعاني من أزمة المعلمين غير المؤهلين، وصعوبة المواءمة بين تكنولوجيا العصر والإرث القديم. (الهلالي ودبوس،٢٠١١)

حيث أكدت العديد من الدراسات المحلية في الجمهورية العربية السورية أن المناهج الحالية في بعض جوانبها قاصرة على استيعاب الحداثة العلمية والتقنية، وتشكو من قصور في الاستجابات لمتطلبات التنمية وحاجات المتعلمين وتنمية قدراتهم وذلك لضعف الجوانب التطبيقية والأنشطة وقلة جذب الكتاب المدرس، وهذا ما أكدته دراسة (غنام، ٢٠١١) ودراسة (غنيمة، ٢٠١٣) بأن المناهج الجديدة في سورية تواجه أزمة في عدم قدرتها على مواكبة التطورات الحاصلة في التعليم وغير قابلة للاستخدام على أرض الواقع، وصعوبة تطبيق أساليب حديثة في التدريس من قبل المعلمين، وذلك للكثافة الكبيرة للطلاب ضمن الشعبة الواحدة.

-**أزمات ترتبط بالطلبة:** تنتج هذه الأزمات عن السلوك السيء الذي يصدره الطلبة بفعل عوامل قد تكون محددة مرهونة بالجو الصفي، أو عوامل غير محددة لدى الطلبة، والحقيقة أن المعلمين يختلفون فيما بينهم فيما يعدونه سلوكاً صحيحاً وما يعدونه سلوكاً سيئاً. (عنتور،٢٠١٢،٣٣)

كما أضافت(الغامدي،٢٠١٥،٢٥) أزمات ترتبط بالطلبة: تمرد الطلبة على القوانين العامة، تعرض أحد الطلبة لحادث أو عارض صحي خطير داخل المدرسة، حدوث تسمم غذائي لبعض الطلبة بعد تناولهم أغذية من المقصف المدرسي، انتشار التدخين وتعاطي المخدرات بين مجموعة من الطلبة.

ونجد أن العديد من التقارير تشير إلى زيادة مثل هذه الأزمات في مدارس الجمهورية العربية السورية نتيجة تعرض الكثير من الطلبة للحوادث المباشرة نتيجة الاعتداءات الإرهابية، بالإضافة إلى الأزمات النفسية التي يعانون منها نتيجة مرورهم بتجارب صادمة خلال الأزمة، واضرارهم لانتقال إلى بيئات جديدة بسبب التهجير ومحاولة التأقلم معها، ومع أنه لا تتوفر بيانات عن معدلات التسرب من التعليم العام، إلا أن المركز السوري لبحوث السياسات قدر معدل الحضور في عام ٢٠١٣ بـ (٢٢,٨%). (اليوسفي، ٢٠١٥، ٥٨)

٦. حسب البعد طبيعة الأزمة، والمدى الزمني لها:

– الأزمات المفاجئة: وهي الأزمات التي تحدث بشكل مفاجئ وغير متوقع، وتتطلب تلك الأزمات العمل بشكل جماعي قائم على التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة لأزمات محتملة الحدوث وفقاً لطبيعة عمل كل منظمة(مدرسة)، وهو ما يحقق التخطيط الوقائي القائم على الإعداد المسبق لكيفية التعامل مع الأزمات حال حدوثا لتجنب البطء في الاستجابة أو الارتباك أو التضارب في الاختصاصات في الأعمال الإدارية والاتصالية اللازمة لمواجهة الأزمة ومن أمثلة ذلك الحرائق التي تتعرض لها المدارس.

– الأزمات ذات المقدمات المحسوسة: وهي تلك الأزمات التي تسبقها إشارات تنذر بوقوعها، وتعد مقدمة لأزمة فعلية محتملة، ومن أمثلة ذلك ارتفاع معدل شكاوى أولياء الأمور، وعلى مدير المدرسة اتخاذ خطوات تصحيحية قبل أن تصل الأزمة مرحلة الانفجار.

– الأزمات المزمنة: وهي تلك الأزمات التي تستمر لعدة شهور أو سنوات، على الرغم من بذل المنظمة أفضل الجهود لإيجاد حلول لها، ومن أمثلة هذه الأزمات ما يعرف بأزمات المصداقية، سواء بسبب الشائعات أو تلك التي وقعت بسبب ثبوت تقصير وخطأ. (عجوة وفريد، ٢٠٠٥، ١٧٣–١٧٤)

٧. كما نجد أن عدة دراسات قامت بتصنيف الأزمات التي تمر بها المدرسة إلى نمطين داخلية وخارجية تشمل ضمنها العديد من التصنيفات، فالأزمات الداخلية وهي الأكثر حدوثا في المدارس حسب نتائج دراستي (الفزاري، ٢٠٠٣) و(سليمون،٢٠٠١) وتتضمن الوفاة المفاجئة لأحد الطلبة أو المعلمين في المدرسة والترويج لسلوكيات غير مقبولة داخل المدرسة، وضيق المدرسة والتمرد ضد النظام المدرسي، وحدوث تسرب للأسئلة، أما الأزمات الخارجية مثل العواصف بسبب الأمطار، أو تعرض المدرسة للتخريب والسرقة أو حصول اعتداء من قبل المجتمع المحلي على المدرسة فهي رغم قلة حدوثها إلى أنها تكون غالباً مفاجئة وغير متوقعة من قبل مدير المدرسة، وذات تأثير شديد ومعقد على المدرسة وهذا ما أشارت له دراسة كل من (الزاملي وآخرون،٢٠٠٧) ودراسة (عبد العال،٢٠٠٩).

من خلال ما سبق تؤكد **الباحثة** على ضرورة تصنيف الأزمات ومعرفة نوعها من قبل مدير المدرسة، وذلك بسبب اختلاف السمات المميزة لكل نوع وهذا يفرض أسلوب معين للتعامل مع كل نوع أثناء حدوثه، ووضع خطط مستقبلية تناسبه، حيث تؤكد نتائج دراسة (ناصر،٢٠١٥) إلى أهمية تحديد وتصنيف الأزمات المدرسية التي تمر بها المدارس وتحديد الأساليب المتبعة من قبل الميرين في التعامل معها.

سادساً: أسباب نشوء الأزمات المدرسية:

هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمة، بعضها يرجع لأسباب تتعلق بطبيعة المنظمة (المدرسة) وهي الأسباب الداخلية مثل (الأسباب التنظيمية، الإدارية، التكنولوجية....) وأسباب خارجة عن نطاق المنظمة (المدرسة) مثل (أسباب اقتصادية، سياسية، ثقافية...) ومن ثم بناء على ذلك يمكن تحديد أهم الأسباب الرئيسة وراء الأزمة في النقاط الآتية:

١. نجد أن (أحمد، ٢٠٠١) يصنف أسباب الأزمات المدرسية:

الأسباب الخارجية :أسباب خارجة عن قدرات الإنسان، وبالتالي لا يمكن التحكم فيها، ولا التنبؤ بحدوثها مثل:

-الزلزال والبراكين والأعاصير والتقلبات الجوية الحادة وغيرها من الكوارث الطبيعية التي يصعب التكهن والتحكم في أبعادها.

-ضعف الإمكانيات المادية والبشرية للتعامل مع الأزمات مما يؤدي إلى تفاقمها أو تحويلها إلى كوارث ومضاعفة الخسائر الناجمة عنها.

الأسباب الداخلية :أسباب ناتجة عن المدرسة والعاملين فيها وتتمثل فيما يلي:

-تجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة.

-عدم وضوح أهداف المدرسة وما يترتب على ذلك من عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها، وعدم موضوعية تقييم الأداء، وعدم معرفة العاملين للأدوار المطلوبة منهم، وعدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل، والتباطؤ في التعامل مع الأزمات بمجرد ظهورها.

-الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من عدم تشجيع العاملين على إبداء آرائهم ومقترحاتهم، وعدم مشاركة العاملين في صنع القرارات، وعدم اعتراف العاملين بأخطائهم، وانعدام الثقة بينهم. (أحمد، ٢٠٠١، ٣٠-٣٢)

٢.كما صنف (الحارثي،٢٠١٠) خمسة أسباب أساسية تؤدي إلى ظهور الأزمات وهي:

أ. الفشل في تحديد العلاقات بين المتغيرات: حيث إن إدارة المدرسة يمكن أن تؤدي إلى وجود أزمة دون أن تشعر لعدم فهمها وفشلها في التعرف على ديناميكية النظام وبالتالي خلق العديد من الأزمات من خلال اختيار قرار غير مناسب، أو عدم انتباه المدير لأي معلومات قد تكون هامة ومع ذلك يعتبرها غير ضرورية للحالة التي أمامه كما يتصور هو.

ب. الفكر الجماعي السائد في المدرسة: يمكن أن يؤدي إلى خلق أزمات بسبب الفكر الجماعي للإداريين أعضاء وحدات اتخاذ القرار في المدرسة ومن أمثلته:

-المناعة الوهمية :وهي أنهم يرون أنفسهم غير قابلين للفشل ولذلك يخفون استجابتهم لعلامات الإنذار والخطر.

-التقليل من أهمية المعلومات السلبية :يميلون إلى التقليل من أهمية المعلومات التي تتعارض مع تصرفاتهم الحالية.

- الضغط الجماعي :من أجل الموافقة والتوافق معهم وذلك بممارسة مجموعة من الضغوط على أولئك الأفراد الذين يعبرون عن وجهة نظر معارضة.

-الإجماع الوهمي :وهو أن يؤخذ السكوت والصمت على انه موافقة على رأي الجماعة، ومن ثم لا يتم توصيل أي معلومات تكون مخالفة للجماعة.

ج. تشتت وتشوه المعلومات :تتعدد مصادر الحصول على المعلومات لدى المدرسة، وتساعد ظاهرة تشتت وتشوه المعلومات، في ضيق ومحدودية وجهة نظر الأفراد في المدرسة، حيث نجدهم يميلون للتركيز على المعلومات التي تتصل بهم بينما يرفضون ويتجاهلون أي معلومات لا تخصهم، وأهم أسباب تشويه المعلومات ترجع إلى ثقافة المدرسة السائدة، فإذا ما كانت تلك المعلومات متناقضة مع ثقافة المدرسة والمعتقدات السائدة فسوف يتم تجاهل تلك المعلومات، ويمكن أن يسهم ذلك في خلق أزمة محتملة.

د. الإجراءات النمطية للأزمة :إن الإجراءات النمطية في العمل والتي تتصف بالجمود وعدم المرونة وتؤدي في كثير من الأحيان إلى حرمان المدرسة من التكيّف، مما يجعلها تربة صالحة لظهور الأزمات.

هـ. التفاؤل الخاطئ: يمكن أن يؤدي إلى حدوث أزمات ويتضح هذا التفاؤل من خلال وضع تقدير مبالغ فيه لقدرات وإمكانيات المدرسة أو من خلال وضع تقدير ضئيل للخطر أو الموقف الذي يمكن أن تتعرض له المدرسة. (الحارثي، ٢٠١٠، ١٨-٢٠)

٣. تعارض المصالح والأهداف: حينما تختلف وجهات النظر أو تختلف المصالح والأهداف، ينشأ صراع بين الكيانات أو الأفراد أو بين المديرين أو بين الأقسام، الأمر الذي قد يؤدي إلى الأزمات، ومن أهم أسباب تعارض المصالح والأهداف انعدام الاحترام المتبادل، وعدم احترام خطوط السلطة والعلاقات التنظيمية، وانعدام أدوات التنسيق كالاجتماعات واللقاءات وعدم وجود نظام للرقابة والمتابعة والأداء. (أل الشيخ،٢٠٠٨،٢٠)

٤. سوء الفهم والتقدير: وهو يشير إلى خطأ في استقبال وفهم المعلومات المتاحة عن الأزمة نتيجة قلة المعلومات وتداخل وتشويش في المعلومات وتضاربها، عدم القدرة على ربط المعلومات بالأزمة، المغالاة في قيمة المعلومات الخاصة بالأزمة، الشك في قيمة المعلومات، الاستهانة بالأزمة والمعلومات المرتبطة بها. (الحلبي وأبو بكر، ٢٠١٤،١٢٨)

٥. الأخطاء البشرية: إن وقوع أخطاء وقصور من جانب الكادر البشري في المنظمة(المدرسة) يؤدي إلى نشؤ الأزمات، وتزداد حدة وشدة الأزمة بزيادة حجم الخطأ، ومنها الإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم القيام بالواجبات بصورة صحيحة، والتغاضي عن الأداء المتدني والرديء للعاملين في المنظمة (المدرسة). (أبو فارة،٢٠٠٩،٩٠)

٦. اليأس: إن تغلغل اليأس في المنظمة(المدرسة) هو أحد أسباب الأزمات وينشأ اليأس عن تعمق حالة الإحباط لدى العاملين فيها وفقدان الرغبة في العمل، وانعدام الدوافع نحو تطوير المنظمة وإحداث التغيرات الإيجابية. (أبو فارة،٢٠٠٩،٨٩)

٧.الإشاعات: إن نشر الإشاعات حول موضوع محدد في المنظمة يكون سبباً كبيراً لنشؤ الأزمة، وتزداد حدة الأزمة عندما يجري توظيف واستغلال إشاعة ما وتعزيزها وتوفير كل المعطيات والظروف التي تدعمها، ويتم استخدام البيانات الصادقة والحقائق بصورة غير أخلاقية لدعم الإشاعة ودعم البيانات الكاذبة والمعلومات غير الصحيحة التي تتضمنها هذه الإشاعة. (أبو فارة،٢٠٠٩،٨٩)

٨. الافتراضات المسبقة:

أحياناً يطور المدراء في المدارس افتراضات مسبقة للأخطاء التي يمكن أن تقع وآليات دفاع من منطلق وجهة نظرهم، وتشمل أفكار ومشاعر خاطئة مثل " أن الأزمات تحدث للآخرين فقط وليس لنا، حجم المدرسة سيحمينا، المدرسة التي تدار بصورة جيدة لن تتعرض للأزمات، التفاؤل المفرط والغطرسة، الحساسية تجاه الانتقادات، الإدارة المتساهلة، النفور من التوجيه. (الزعبي وسعيد،٢٠١٤،٣٩٣)

٩.أسباب سياسية:

الأزمة في الجمهورية العربية السورية لعبت دوراً سلبياً على التعليم والعملية التربوية وخصوصاً على فئتي الأطفال والشباب بشكل واسع وخطير يهدد العملية التنموية بإيقاف عجلة دورانها، فقد تعرضت أكثر من ٥٠٠٤ مدرسة لأضرار بشكلين جزئي أو كلي بسبب اتساع دائرة العنف المسلح وشملت كل المحافظات السورية وشكلت المدارس الواقعة ضمن المناطق الأكثر سخونة النسبة الأعلى من التدمير، مما خلق أزمات حادة وخطيرة تواجه مديري المدارس والمسؤولين عن القطاع التربوي، ومن هذه الأزمات.

- ارتفاع عدد الطلاب الذين لم يلتحقوا بمدارسهم بسبب المخاطر الأمنية التي تشهدها معظم المناطق.
- عدم قدرة المدارس على استيعاب أعداد الطلاب الوافدين إلى المحافظة.
- حرق وتدمير المدارس وخروجها من الخدمة.
- قتل وخطف الطلاب والكادر التعليمي في المناطق الساخنة.
- سرقة مستلزمات العملية التربوية في المدارس (أجهزة حاسوب، أثاث بمختلف أنواعه).
- العبث بالأدوات والوسائل التعليمية المدرسية، سرقة الأموال المخصصة لرواتب العاملين وتنمية العملية التربوية وتطويرها. (معلا، ٢٠١٥، Wehda.gove.sy)

وتؤكد **الباحثة** أن الأسباب الاقتصادية والسياسية والاعتداءات الإرهابية تعد من أكثر الأسباب المؤدية لوقوع أزمات مدرسية في البلدان التي تشهد توترات أمنية وعدم استقرار ناتج عن الإرهاب الذي يتعرض له المجتمع بشكل عام، والذي تنعكس نتائجه على المدرسة بشكل خاص، وهذا ما أشارت له دراسة (صقر،٢٠٠٩) ودراسة (عودة،٢٠٠٩) ودراسة (Brickman & Others..et,2004) على أن مصطلح الإرهاب صار شائعاً وأصبح لزاماً على المدارس الآن أن تستعد لأحداث وأزمات خطيرة غير التي اعتادت عليها من قبل.

ومن خلال الاطلاع على أسباب الأزمات بشكل عام والنظرة إلى واقع ما تواجهه المدارس في الجمهورية العربية السورية من أزمات تتداخل فيها الأسباب، ونتائج الدراسات المحلية كدراسة (الشايب، ٢٠١١) ودراسة (ناصر، ٢٠١٥) ترى **الباحثة** أنه على مدير المدرسة أن يدرك الأسباب التي تؤدي إلى أزمات داخل مدرسته وبذلك يستطيع تلافي حدوثها بمشاركة العاملين معه وبمشاركة المجتمع المحلي، ووضع خطط علمية ذات رؤية واضحة للجميع تمكن الجميع من معرفة كيفية حدوث الأزمات وإدارتها بشكل فعال يضمن خروج المدرسة بأقل الخسائر الممكنة.

تعقيب:

مع تسارع وقع الحياة، واتساع نطاق الأزمات التي تمر بها المدارس، واختلاف أنواعها، وأسبابها توجب البعد عن العشوائية في اتخاذ القرارات، وعدم الانتظار حتى تحل الأزمة، وتوجب التنبؤ بها قبل حدوثها لبناء قاعدة معلومات تحمي المدرسة وأفرادها، وتنمي مهارات أفرادها وتدريبهم على التعامل مع الأزمات لأن التنبؤ والتخطيط من العناصر الأساسية في نجاح إدارة الأزمة، والتي تمكن من التحكم بها وتجنب إحداث الأضرار وتقلل أو تمنع حدوث الأزمة.

وهكذا فإن التعامل مع الأزمات ورفع مستوى أداء المدارس في مواجهتها يحتاج إلى أساليب محددة تتضمن جهود وممارسات تسعى من خلالها إدارة المدرسة والعاملون بها إلى حل مشاكلها بأقل الأضرار وتجنب وقوع تحول إلى الأسوأ والاستعداد لمواجهة الطوارئ، وتهدف إلى تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة، ومع وجود العديد من الأساليب التقليدية منها والحديثة، إلا أن هذه الجهود تتطلب العمل بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، واتباع منهج علمي متكامل من عدة مراحل مترابطة للتحكم والسيطرة على الأزمة تبرز فيه العمليات المنهجية للتعامل مع الأزمة من تخطيط وتوجيه ومتابعة واتصال وتقويم، وهذا ما سوف يتم الحديث عنه في المحور الثاني من الفصل الثاني

المحور الثاني:

(إدارة الأزمة المدرسية)

- **أولاً: تعريف إدارة الأزمات المدرسية:**
- **ثانياً: أساليب إدارة الأزمات:**
- **ثالثاً: العمليات الأساسية في إدارة الأزمات في المدارس:**

المحور الثاني:

(إدارة الأزمة المدرسية)

تمهيد:

تعد إدارة الأزمات والاستعداد لمواجهتها أمراً ضرورياً لابد من زيادة الاهتمام به في وقت تتنوع وتزداد الأزمات التي تواجه المجتمع بشكل عام والمدرسة بشكل خاص، لذلك هناك ضرورة في قيام المدرسة باتخاذ إجراءات تشمل الاستعداد ومواجهة مواقف الأزمات، وتخفيف حدتها أو تلطيفها، من خلال خطة منظمة تبدأ قبل بداية الأزمة، لتمتد حتى انتهاءها، وهذا ما أشار إليه (بن كردم،٢٠٠٥) حول إدارة الأزمات كأسلوب إداري للتعامل مع الأزمات باستخدام أساليب منهجية علمية سليمة تتمثل في : التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والمتابعة ، وتشكيل أعضاء فرق الأزمات ، والقيادة ، ونظام الاتصال ، ونظام المعلومات والتقويم.

وهذا ما أكد عليه (Brage,2012) بأن إدارة الأزمات المدرسية: يجب أن تكون جزءاً من نهج السلامة المدرسية التي تتوقع المشاكل المحتملة في المدرسة وتقوم بالاستجابة للحد من التوتر والاضطرابات، وبالتالي تتضمن كلاً من الوقاية والإدارة، وبما أنه من غير الممكن استباق جميع الأحداث، فوظائف إدارة الأزمات في المدرسة تقوم على التدخل الذي يركز على مشكلة محدودة بفترة زمنية محددة تهدف إلى تحديد ومواجهة وحل الأزمة، واستعادة التوازن، ودعم التكيف.

أولاً: تعريف إدارة الأزمات المدرسية:

إدارة الأزمات المدرسية: يعرفها (الحويطي) بأنها "منهج إداري موقفي للتعامل مع ظروف الأزمات وفي ظلها أو الاستعداد لها أو التخطيط لمواجهتها، وفي المؤسسات التربوية(المدارس) أسلوب عمل يُبنى على التنبؤ الجيد وتحديد المهام والتحرك السريع الذي يصاحب مراحل حدوث الأزمات بكفاءة وفعالية يعتمد على السرعة في التصرف واتخاذ القرارات الحاسمة وإدارة الوقت." (نقلاً عن درباس،٢٠١١،٣٨)

وتعرفها (فرج، ٢٠٠٦، ٢٢) على أنها "قدرة الإدارة على التنبؤ بالأزمات المحتملة والاستعداد والوقاية منها والتعامل معها عند وقوعها بكفاءة، وإعداد بدائل مختلفة لمواجهتها إذا وقعت باستخدام أسلوب إداري يحتوي على العديد من المهارات للسيطرة على المواقف المفاجئة التي تمر بها المدرسة والحد من تفاقمها من خلال استغلال جميع الموارد المادية المتاحة داخل المدرسة وخارجها."

كما تُعرف بأنها "كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، ولذلك هي أسلوب إداري حديث نسبياً يطبق في حالة وقوع الأزمة." (مصطفى، ٢٠٠٥، ٤٨٢)

وتتطلب مواجهة الأزمة والتعامل معها الالتزام بعدة مبادئ أساسية هي:

١. تحديد الأسبقيات: حيث يعتبر تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الثانوية وأسبقيات تحقيقه من المبادئ الأساسية للتعامل مع الأزمة في إطار استراتيجية المواجهة ومن خلال معرفة الهدف المطلوب تحقيقه أولاً وملائمته للأساليب المتخذة لمواجهة الأزمة وكذلك الأهداف الثانوية الفعالة والمؤثرة في استمرار الأزمة حتى يمكن مهاجمتها والتعامل معها وفق الأسبقية التي تم تحديديها.

٢. تحقيق عنصر المفاجأة: فهو الذي يحقق السيطرة الكاملة على الأزمة لأنه يتيح الحد من خطرها ويساهم في القضاء عليها كما أنه يربك أطراف الأزمة ويحرمهم من اتخاذ القرارات السليمة ويكشف جوانب الضعف لديهم.

٣. حشد الطاقات والإمكانات: ويهدف هذا المبدأ إلى توفير كافة الإمكانات البشرية والمالية والإدارية إضافة إلى توفير الكوادر الفنية والمتخصصة وتوظيف الإعلام التأثيري الداخلي والخارجي واستقطاب الرأي العام في الداخل والخارج.

٤. الدعم الخارجي: إذا كانت الأزمات كارثية لابد للمدرسة من الاستعانة بمساعدات خارجية لمضاعفة طاقاتها والاستفادة من الخبرات الخارجية لمجابهة الأزمة.

٥. السيطرة: وذلك من خلال المعرفة الكاملة لتطورات الأزمة والإجراءات الفاعلة للأزمة كما تتطلب عملية السيطرة التحرك باتجاه العوامل المسببة للأزمة والقوى الداعمة لها وكذلك العوامل ذات الصلة بها وذلك من خلال اختراق القوى الموجهة للأزمة والقوى الصانعة لها والقوى المهتمة والمتعاطفة معها.

٦. توفير المعلومات: إن توفير المعلومات إلى المتعاملين مع الأزمة يعد أمراً ملحاً ليس فقط أثناء الأزمة بل قبلها وبعدها أيضاً لأن ذلك سوف يسهم في بناء القرارات الصحيحة والسليمة ويساعد على اتخاذ الإجراءات المناسبة لإنهاء الأزمة أو التقليل من أضرارها.

٧. اتباع أنسب الأساليب لمواجهة الأزمة: وذلك بأن لكل أسلوب فاعلية وتأثير على إدارة الأزمة بناءً على نوع وخصائص الأزمة. (الرويلي،٢٠١١، ٢٩-٣٠)

ثانياً: أساليب إدارة الأزمات:

تختلف الأزمة من حيث نوعها وشدتها وأسبابها، فالهدف من مواجهة الأزمات حسب (هلال،٢٠٠٤) هو السعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوفرة إلى إدارة الموقف وذلك عن طريق:

- وقف التدهور والخسائر.
- تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي.
- السيطرة على حركة الأزمة في الإصلاح والتطوير.
- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
- دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة، لاتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها. (نقلاً عن أبو معمر،٢٠١١، ٥٦)

ومن أهم الأساليب المستخدمة في التعامل مع الأزمات ومواجهتها يمكن توضيحها في عدة أشكال على النحو الآتي:

١. الأساليب التقليدية في إدارة الأزمة:

١-١.أسلوب النعامة (الهروب) : ويحدث ذلك عندما يشعر الفرد المتعامل مع الأزمة بالحيرة والعجز في كيفية مواجهة الأزمة، يوجد نوعاً من التوتر الشديد، ويزداد هذا التوتر عندما تكشر الأزمة عن أنيابها وتزيد من آثارها، ولكي يتخلص الفرد من التوتر النفسي الناتج عن وجود الأزمة من جانب، وما ينتج من عجزه عن مواجهتها من جانب آخر، فإنه يلجأ إلى بعض الأساليب السلبية بطريقة لاشعورية للتخلص من هذه الحالة التي لا يستطيع معايشتها فترة طويلة، أو ممتدة من الزمن، عن طريق الهروب من الموقف كله حتى لا يستمر تعرضه لتلك المشكلة.

وتختلف أشكال الهروب من الأزمة حيث تأخذ صوراً منها: (الخضيري، ٢٠٠٤)

- **الهروب المباشر:** مثل ترك مجال الأزمة وتأثيرها نهائياً، والاعتراف بعدم القدرة أو الفشل في مواجهتها، واستعداده لتحمل تبعات هذا الهروب.

- **الهروب غير المباشر:** وذلك عن طريق الإصابة الحقيقية ببعض الأعراض الصحية التي تستدعي النقل بعيداً عن مجتمع الأزمة، أو اصطناع مواقف تظهره بعيداً عن الأزمة.

- **التنصل من المسؤولية:** عن طريق إلقاء المسؤولية على الآخرين، وتبرير المواقف التي أدت إلى حدوث الأزمة، بأسباب منطقية تبدو سليمة في ظاهرها، ولكنها لا تغير من الواقع الفعلي، حيث لا يعترف بقصوره أو عجزه أو فشله أمام الناس.

- **التركيز على جانب آخر:** حيث يعمل المسؤول على تحاشي الفشل المتوقع في مواجهة الأزمة، بالتركيز على جانب آخر من الموضوع، وليس في صميم الأزمة أو جانب يستطيع أن يحقق بعض النجاح.

- **الإسقاط:** حيث يعمل المسؤول على تغطية قصوره في مواجهة الأزمة بتركيز الأضواء على عيوب الآخرين، والقصور في أدائهم، وغالباً ما يركز على أنه قد حذرهم كثيراً من ذلك، ولا يقتصر هذا الإسقاط على المرؤوسين فقط، ولكنه يمتد إلى الرئاسات الأعلى. (نقلاً عن الحلبي وأبو بكر، ٢٠١٤، ١٢٩-١٣٠)

١-٢. القفز فوق الأزمة: ويتركز هذا الأسلوب كما يرى (أحمد، ٢٠٠٢، ١٣٩) على الاهتمام بالتظاهر بأنه قد تم السيطرة على الأزمة، عن طريق التعامل مع الجوانب المألوفة والتي هناك خبرة في التعامل معها، حيث قد يعتقد المسؤول نفسه والمحيطون به في مجتمع الأزمة أنه قد يعتقد المسئول نفسه والمحيطون به مجتمع الأزمة أنه قد تم السيطرة عليها في حين أنه تستعد للظهور مرة أخرى، ويكون تأثيرها أكثر قوة.

١-٣.إنكار الأزمة: أو التعتيم الإعلامي عليها، ويتم التعامل مع الأزمة حسب (الشافعي، ٢٠٠١، ١٩٥) من خلال رفض الاعتراف بوجود خلل ما، وإنكار حدوث الأزمة، بل يتم في بعض الحالات، الادعاء بسلامة الموقف وحسن الأداء، وذلك بهدف أن يؤدي هذا التعتيم إلى نجاح محاولات السيطرة على الأزمة، وتدميرها دون أن يستفحل خطرها.

١-٤. بخس الأزمة: حيث يجد (ماهر، ٢٠٠٦) أنه يتم أولاً الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً، وفي الوقت نفسه يتم التقليل من شأن الحدث باعتباره حدثاً ليس له أهميته، وإن تحت السيطرة (زوبعة في فنجان)، وتفيد هذه الطريقة الأزمات البسيطة، وحينما تكون الإدارة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه. (نقلاً عن أبو معمر ،٢٠١١، ٥٨)

١-٥.إخماد الأزمة: وهي من الأساليب التي تستخدم العنف والقوة بصورة شديدة تجاه قوى الأزمة، وعند اتباع هذا الأسلوب فإنه عادة لا يتم الالتفات كثيراً للمشاعر والقيم الإنسانية، ويعود السبب في ذلك أن الأزمة تكون في غالية الخطورة وتهدد بقاء المنظمة (المدرسة) وتهدد بانهيارها. (أبو فارة، ٢٠١٢، ١٦٠)

١-٦.تشكيل لجنة لبحث الأزمة: يتم اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما لا تتوفر البيانات والمعلومات الكافية عن قوى الأزمة، فيؤدي تشكيل هذه اللجنة إلى الحصول على المعلومات المتعلقة بقوى الأزمة، والتعرف على الدوافع والأسباب الحقيقية للأزمة، ويؤدي تشكيل هذه اللجنة إلى إفقاد الأزمة قوتها وضياع الوقت دون التوصل للأسباب الحقيقية للأزمة، وبذلك تنجح المنظمة مؤقتاً في التعامل مع الأزمة، وقد لا يدوم هذا النجاح طويلاً وعند عودة الأزمة وانفجارها ثانيةً لن ينفع هذا الأسلوب في التعامل معها. (أبو فارة، ٢٠١٢، ١٦٠)

١-٧.عزل قوى الأزمة: يقوم هذا الأسلوب على تحقيق عزل كلي أو شبه كلي لقوى الأزمة عن جوهر احداثها، وعن الأطراف الأخرى في المنظمة (التي ليست جزءاً من قوى الأزمة)، فإنه يجري تقسيم قوى الأزمة إلى: قوى صنع الأزمة، والقوى المؤيدة والمؤازرة للأزمة، والقوى المهتمة بالأزمة، وتم عملية العزل من خلال إقامة عوائق وحواجز تحول دون هذه القوى، قد تكون هذه العوائق إدارية أو مالية أو اقتصادية أو قانونية أو أية عوائق أخرى تحقق عزل قوى الأزمة بصورة تؤدي إلى السيطرة على الأزمة وعدم انتشارها وعدم تعاظم آثارها.

(أبو فارة، ٢٠١٢، ١٦١)

ونجد أن هذه الأساليب التقليدية غالباً هي المتبعة من قبل مديري المدارس أثناء مواجهتهم للأزمات، وذلك لاعتبار هذه الطرق من وجهة نظرهم عملية ولا تتطلب جهداً وتؤدي للسيطرة على الأزمة، وهذا ما تشير إليه نتائج دراسة (عبد العال،٢٠٠٩) إلى أن الأساليب التقليدية هي السائدة في تعامل مختلف إدارات المدارس مع الأزمات التي تواجهها، كما تؤكد نتائج دراسة (كحيل، ٢٠١٥) أن المديرين في المدارس السورية يتبعون بشكل كبير الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات لديهم.

٢. الأساليب الحديثة والغير تقليدية في إدارة الأزمة:

٢-١. الأسلوب العلمي في إدارة الأزمة:

يمثل المنهج العلمي الأسلوب الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة وتوجيهها إلى مصلحة الكيان أو مجتمع الأزمة فلا مفر من استخدام الأساليب العلمية والتفكير الابتكاري لمواجهة الأزمة ومنع امتدادها أو تدهور الأحداث ويسير الأسلوب العلمي كما يراهما (المهدي وهيبة، ٢٠٠٢) في خطوات محددة وهي ما يأتي:

- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: والهدف منها تحديد العوامل المشتركة للأزمة، وتحديد المدى الذي يوصل إليه الموقف، وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الأزمة، وتحديد العوامل المشتركة المؤثرة على الأزمة.
- الدراسة التحليلية للأزمة: يصعب مواجهة الأزمة بشكل شامل دون أن تحتاج إلى تحليل الموقف وتقسيمه إلى أجزاء وهذا يتيح الآتي: بيان التشابك بين الظواهر والأسباب، توضيح دور المكون البشري وتأثيره والمكون الطبيعي والمكون الصناعي أو التكنولوجي، أسباب الخلل الذي أدى لحدوث الأزمة. (نقلاً عن إسليم، ٢٠٠٧، ٣٥-٣٦)
- التخطيط العلمي والمتكامل للتعامل مع الأزمة: وهذه المرجلة تعتمد على ما تم ذكره بحيث تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بوضع عدد من الحلول وبدائلها من خلال الفهم الكامل للبيانات والتركيز على تحقيق الأهداف كما وينتج عنها حسب (عبد الله، ٢٠٠٣) خطة المواجهة للتحرك في الاتجاهات الآتية:

أ. الاستعداد للمواجهة: هنا يتم اتخاذ مجموعة من القرارات المتنوعة مثل تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية كل ما يحيط او ذات صلة بمنطقة الأزمة، وترتيب هذه الإجراءات بما يساعد على تقليل الخسائر مع العمل على وقف التدهور وتحديد نوع المساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بها، ويتم

أيضاً تحديد نوع المعلومات واوقات صدورها ومن ثم تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه من الداخل وكذلك مع الجهات والمنظمات خارج مجال الأزمة.

ب. التفاعل مع الأزمة: وهي خطة المواجهة الفعلية والتعامل مع الأزمة مباشرة من حيث: وقف تدهور الموقف، تقليل الخسائر، السيطرة على الموقف، توجيه الموقف إلى المسار الصحيح، معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة، تطوير الأداء العلمي بصورة أفضل مما سبق، استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات أو الأزمات المشابهة.

ج. التدخل العقلاني لمعالجة الأزمة: تتضمن معالجة الأزمة مهام أساسية، وأخرى ثانوية وتكميلية، تتمثل الأولى في المواجهة السريعة، والاستيعاب، وتحويل مسار القوى الصانعة للأزمة، بينما تتمثل المهام الثانوية في عملية تهيئة المسارات، وتقديم التأييد المطلوب إلى الفريق المكلف بالمواجهة، سواء كان تأييداً علنياً مؤثراً أو خفياً، ووفقاً لما تمليه الحالة وتقتضيه المعالجة، أما المهام التكميلية فتتمثل في إزالة الآثار الناتجة عن عملية المواجهة ومحاولة إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة. (نقلاً عن عودة، ٢٠٠٨، ٢٨)

وتعتبر العديد من الدراسات ومنه دراسة (عبد الله،٢٠٠٣) ودراسة (الفزاري،٢٠٠٣) أن هذا الأسلوب هو الأكثر ضماناً للسيطرة على الأزمة وتوجيهها إلى مصلحة الكيان أو مجتمع الأزمة، لأنه يقوم على مراحل تتطلب من مدير المدرسة والعاملين ضمن فريق إدارة الأزمات إتمام كل مرحلة بفعالية وكفاءة تقي المدرسة من حدوث أزمات متتالية ناتجة عن سوء الإدارة والتصرف، تؤدي لفشل المدرسة من السيطرة على الأزمة التي تواجهها وتزيد من الأضرار بدلاً من تخفيفها إلى أقصى حد ممكن.

٢-٢.أسلوب فرق العمل: يتطلب فريق العمل وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة للتعامل مع الأزمات، وهناك نوعان لفريق العمل:

- فريق العمل المؤقت: مهمته التعامل مع الأزمة أو أي أزمة بعينها، تشخيص الأزمة بشكل فوري، إعداد خطة للتحرك لمواجهة الأزمة، متابعة تنفيذ خطة التحرك والتعامل للتدخل السليم لتصحيح أي خطأ.
- فريق العمل الدائم: وهم كوادر ذات مهارات تأهيل خاصة، ولياقتهم عالية بشكل كبير، استعداداً للتعامل مع الأزمات. (حمادات،٢٠٠٧، ٨٦)

٢-٣. أسلوب المشاركة الديمقراطية: يتم التركيز في هذا الأسلوب على العنصر البشري، وطلب مشاركة الآخرين في الرأي، يتم الإفصاح عن الأزمة ومداها وعن خطورتها وخطواتها، وما هو مطلوب من الجميع اتخاذه من سلوك، ومن ثم يسهل القضاء عليها. (comfort,2007,p.6)

٢-٤. أسلوب التدخل الفعلي لمواجهة الأزمة: يرى (أحمد،٢٠٠٢) أن معالجة الأزمة تتضمن مهاماً أساسية، وأخرى ثانوية وتكميلية، تتمثل الأولى في المواجهة السريعة والاستيعاب وتحويل مسار القوى الصانعة للأزمة، بنما تتمثل المهام الثانوية في عمليات تهيئة المسار وتقديم التأييد المطلوب إلى الفرق المكلفة بالمواجهة، سواء كان تأييداً علنياً مؤثراً أو خفياً ووفقاً لما تمليه الحالة وتقتضيه المعالجة، أما المهام التكميلية فتتمثل في إزالة الآثار الناتجة من عملية المواجهة ومحاولة ترتيب وإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة. (أحمد، ٢٠٠٢، ٥٠)

٢-٥.أسلوب احتواء الأزمة: يتم في هذا الأسوب العمل على محاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدود وتجميدها عند المرحلة التي وصت إليها، والعمل على امتصاص واستيعاب الضغوط المولدة لها، ومن ثم إفقادها قوتها التدميرية ويتم احتواء الأزمة عن طريق إبداء الفهم والانصات الذكي إلى القائد، توحيد رغباتهم المتعارضة، مطالبتهم بتشكيل لجنة لبدء الحوار والتفاوض، التفاوض مع اللجنة والوصول إلى حل وسطي. (الدروبي،٢٠٠٦، ٢٨)

٢-٦.أسلوب تصعيد الأزمة: يهدف هذا الأسلوب لدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم وتسرع بوجود الصراع بينهم يستخدم في هذا الأسلوب تسريب معلومات خاطئة وتقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدر للصراع ثم يستفاد منها. (أحمد،٢٠٠١، ٤٦)

٢-٧.أسلوب ركوب الأزمة وتغيير مسارها: يهدف هذا الأسلوب إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة ويستخدم (تيشوؤي، ٢٠٠٥) هنا الخيارات الآتية: الانحناء للعاصفة، محاولة إبطاء سرعة العاصفة، تصدير الأزمة إلى خارج مجالها، إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة، استثمار الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة. (نقلاً عن الصافي، ٢٠١١، ٢٠٤)

٢-٨.أسلوب الاحتياطي التعبوي: يقوم هذا الأسلوب على نظرية "حافة الخطر وحد الأمان" والتي تتطلب المعرفة المتعمقة والشاملة بنقاط الضعف الجوهرية في المنظمة والتهديدات التي تواجه هذه المنظمة، وتحديد النقاط التي

يمكن لقوى الأزمة أن تخترق المنظمة من خلالها (بالأزمة)، وعلى ضوء ذلك يتم إعداد احتياطي تعبوي يمثل قوة وقائية للمنظمة، ويشكل حاجزاً منيعاً وقوياً يكفل عدم وصول قوى الأزمة إلى إحداث تأثيرات جوهرية، وتؤدي إلى امتصاص ضغوط الأزمة، وإفقاد الأزمة قوة دفعها. (أبو فارة، ٢٠١٢، ١٦٤)

وتجد **الباحثة** أن مدير المدرسة عليه أن يدرك أول مرحلة لإدارة أي أزمة في مدرسته بنجاح هي الاعتراف بها وعدم إنكارها، والتعامل بمسؤولية مع آثارها، والتواصل بشكل ديمقراطي وعلمي مع جميع العاملين في المدرسة وخارجها، باتباع أفضل الأساليب الحديثة والعلمية التي تساعه على مواجهة الأزمات المتعددة والمفاجئة والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، وهذا ما أكدت عليه دراسة (studer& salter,2010) ودراسة (Barnet,1998) ودراسة (المنصوري، ٢٠٠٥) على أن التحديد الدقيق للأزمة ووضع الأهداف لكيفية التعامل معها يتطلب تضافر الجهود بين المدير والعاملين معه وتوجيههم وتنمية وعيهم لاتباع أساليب علمية مدروسة في إدارة الأزمة.

ثالثاً: العمليات الأساسية في إدارة الأزمات في المدارس:

على الرغم من تعدد وتباين الأزمات التي تتعرض لها المدارس، وأن لكل أزمة خصائصها المميزة التي تتطلب أسلوباً معيناً لإدارتها والتصدي لها، إلا أن كل الأزمات تخضع في إدارتها لمعايير وعناصر عامة مشتركة باستخدام عمليات منهجية علمية تتميز بإجراءات مبسطة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، على النحو الآتي:

– **تبسيط الإجراءات:** إن التعامل مع الأزمات ينبغي ألا يخضع للإجراءات نفسها المنصوص عليها في التعامل مع المشاكل المختلفة، لأن الأزمة عادةً ما تكون حادة وعنيفة، وتحتاج إلى التدخل السريع والحاسم والسليم، باستخدام إجراءات بسيطة تساعد على التلقائية في التعامل مع الأزمة في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث. (علي وغالي، ٢٠١٠، ١٧٩)

– **التواجد المستمر :لا** يمكن التعامل مع الأزمة أو معالجتها إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان إدارة الأزمة حيث يؤدي تواجدهم إلى التنسيق وتبادل الآراء والاطلاع على كل ما هو جديد حيال تطور الأزمة واتخاذ القرارات المناسبة والآنية والمراقبة الفعّالة لكل ما يجري من تطورات ومن استشراف مستقبل الأزمة، وكذلك تذليل الصعاب التي تعترض التنفيذ. (علي وغالي، ٢٠١٠، ١٨٢)

- **تفويض السلطات :**إن تفويض السلطة يعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ قرارات حاسمة ومناسبة وبشكل سريع دون انتظار الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار تحت مسؤوليته وهذا يحول دون توقف الأعمال وإضاعة الوقت وحدوث الإرباك. (علي وغالي، ٢٠١٠، ١٨٣)

- **إخضاع إدارة (التعامل) الأزمة للمنهجية العلمية:** إن التعامل مع الأزمة ينبغي ألا يخضع للعشوائية، وسياسة الفعل ورد الفعل، بل لابد أن يخضع التعامل مع الأزمة للعمليات المنهجية العلمية السليمة لمنع وقوع الأزمات، والحد من آثارها السلبية. (حمادات، ٢٠٠٧، ١٢٤)

وتقوم إدارة الأزمات وفق الأسلوب العلمي على اتّباع المديرين للعمليات الآتية:

١. التخطيط في إدارة الأزمات:

تعد عملية التخطيط خطوة هامة في مواجهة الأزمات كما أنها عملية تساعد في السيطرة على المواقف أثناء الأزمة، وتقلل من الخسائر، وتسهم في العودة السريعة للوضع الذي كان قبل الأزمة، فالتخطيط للأزمة يوفر الوقاية من وقوع الفوضى أو حدوث الصدمات المفاجئة، ونجد ذلك في تعريف (combs,2007,9) لإدارة الأزمات في المدارس بأنها العملية التي تهتم بسلامة المدرسة والأفراد بها عند مواجهتاها أزمة ما، وذلك بوضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة لذلك.

ويعرّف التخطيط لإدارة الأزمة بأنه "مجموعة التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات العملية للتنبؤ بالأزمات التي يمكن أن تقع داخل المدرسة وخارجها، متضمناً الإعداد والتحضير والتدريب المستمرين للتعامل مع الأزمات بأنواعها المختلفة". (الكيلاني وخوالدة ومقابلة،٢٠١٦، ١٥)

وتبرز أهمية التخطيط للأزمات في العديد من الدراسات، كدراسة (العويسي،٢٠٠٣) و(حسين،٢٠٠٢) و(Orckefy,2000) التي أجريت على عدد من المدارس التي تقوم إدارتها بوضع خطط دورية، حيث أشارت هذه الدراسات على أن التخطيط يُمكن مدير المدرسة من وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع إمكانات المدرسة ومواردها المتاحة لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية المحتملة للأزمات في المدرسة عن طريق الربط بين المؤسسة التعليمية وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاح تحقيق الخطة بالشكل الأمثل.

١-١: خصائص عملية التخطيط لإدارة الأزمات:

وترى (اليحيوي، ٢٠٠٦) أن هناك بعض الخصائص العامة التي ينبغي على المديرين أن يحرصوا على أن تتوافر في عملية التخطيط للأزمات وهي:

- أن تكون إجراءات التخطيط للأزمة مرنة وتحقق الاستجابة الفورية لتطورات موقف الأزمة السريع.
- أن تتميز بالعملية وتكون مفهومة وبسيطة وتلائم جميع المستويات في المدرسة.
- أن تتميز بالشمول وقابلية التنفيذ، وتلائم مع الإمكانات المادية والبشرية في المدرسة. (نقلاً عن عودة، ٢٠٠٨، ٤٠)

١-٢ أسس عملية التخطيط لإدارة الأزمات:

نجد أن (الباز، ٢٠٠٢) حددت أهم المتطلبات للتخطيط لإدارة الأزمة كالآتي:

- تحديد الهدف من التخطيط بكل دقة وتحويله إلى مهام لتحقيق الهدف.
- توفير قاعدة بيانات دقيقة.
- توافر مصادر الحصول على المعلومات المستمرة والدقيقة لتحديث قاعدة البيانات.
- توافر القيادة المؤهلة للتخطيط، وتوافر المستشارين الفنيين والمتخصصين. (الباز، ٢٠٠٢، ٦٣)

كما حدد (Connie,2007) الاعتبارات الواجب اتخاذها عند التخطيط لمواجهة الأزمات كالآتي:

- التخطيط للأزمات يبدأ من تعاون الجميع داخل وخارج المدرسة مع المدير لتحديد جدول عمل لمساعدة المدرسة في حالات الطوارئ.
- التنبؤ بالأزمات المحتملة والظروف البيئية المحيطة بها، وتقييم المخاطر والتهديدات الناجمة عنها، ووضع الأولويات تبعاً لنوع وشدة مخاطر كل أزمة محتملة الحدوث.
- وضع تصور لخطة مواجهة الأزمات، يوضح بها مسؤوليات فريق إدارة الأزمات، مع تحديد الوحدات الفرعية التي ستشترك في المواجهة عند حدوثها، والإمكانات المتاحة والمطلوب تعزيزها من وسائل إنذار ونظام اتصالات واحتياجات مادية وبشرية أخرى.

- تحديد الجهات الخارجية التي سيتم الاتصال بها، سواء لإبلاغها أو للاستعانة بها حسب موقف كل أزمة، مع التنسيق المسبق مع كل منها.
- وضع برنامج زمني لتنفيذ المهام الموضحة بالخطة وتدريب فريق الأزمات على تنفيذها بهدف تحسين الأداء واكتساب الخبرة استعداداً للمواجهة.
- تعيين مسؤول عن فريق الأزمات يتولى عملية النشر الإعلامي ويعتبر المتحدث الرسمي، وفي حالة وقوع أي أزمة يكون مسؤولاً عن الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة وإمدادهم بالمعلومات اللازمة والمتعلقة بالموقف. (Connie,2007, p.13)

١-٣: استراتيجيات التخطيط لإدارة الأزمات:

يشمل التخطيط لإدارة الأزمة وضع سياسة تتسم بالمبادرة تجاه الأزمات تتطلب توافر نظم إنذار مبكر، ووضع خطط وسيناريوهات للأزمات المحتملة، وهناك عدة استراتيجيات يعتمد عليها التخطيط لمواجهة الأزمات:

١-٣-١تصميم نظم الإنذار المبكر:

وهي أنواع خاصة من نظم المعلومات تعطي إشارة أولية ومسبقة للمشكلات، ويمكن التعرف من خلالها على أبعاد موقف معين قبل تدهوره، ويقصد باكتشاف إشارات الإنذار المبكر عملية رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تدل عن قرب وقوع أزمة، مع التفرقة بين الإشارات التي تشير لقرب وقوع أزمة والمشكلات اليومية التي تواجهها المدرسة، حيث تساعد إشارات الإنذار من الاستعداد لهذه الأزمات وبالتالي التخفيف من الآثار التدميرية إلى أقل حد ممكن عند حدوثها. (هيكل، ٢٠٠٦، ١٦٨)

ونجد التركيز في إعداد أي دليل أو خطة لإدارة الأزمات المدرسية على قيام المدرسة بإعداد نظام انذار مبكر يتضمن بروتوكولات: تحدد فيه أنواع التهديد ومصادره، وذلك بجمع المعلومات حول التهديدات من تقارير الطلاب والمعلمين والمجتمع خارج المدرسة، وتحليل هذه المعلومات لتحديد مصداقيتها، بالإضافة لتصنيف هذه التهديدات حسب درجة توقع حدوثها وقرب حدوثها في المدرسة، مع ضرورة إجراء تقييم دوري لهذه التهديدات وإجراء التحديثات على قاعدة المعلومات وفقاً لاحتياجات الجديدة للمدرسة والخبرات التي أضيفت كما في Model school crisis (management plan ,2002,p.39)

١-٣-٢إعداد خطة لإدارة الأزمات:

إن الغرض الأساسي من خطة إدارة الأزمات بالمدرسة هو تحديد الأهداف والأدوار، مما يسهم في إيجاد طريقة منظمة لمواجهة الأزمات، ولكي تنجح الخطة في مواجهة هذه الأزمات لابد أن تشمل على وصف وتحديد إشارات الإنذار المبكر، وصف الإجراءات التي يمكن للمدرسة من استخدامها للوقاية من الأزمات، ووصف للتدخل المباشر وخطة الطوارئ بعد حدوث الأزمة(Sundelies,2013,p20)

وتعرف خطة إدارة الأزمة كما ورد في (خطة إدارة الأزمة لجامعة ممفيس، ٢٠١٥) بأنها " مجموعة التدابير والإجراءات استعداداً لمواجهة المخاطر المحتملة التي توفر المبادئ التوجيهية لإدارة الإجراءات الفورية والعمليات المطلوبة للرد في حالات الطوارئ أو الكوارث لمواجهة ما قد ينجم عنها من آثار على الأرواح والممتلكات والعمل على وضع الأولويات وتوفير كافة المستلزمات الضرورية لتنفيذ هذه الخطط م وإدارة عملية استعادة البرامج والمرافق والخدمات التعليمية " (Crisis Management Plan ,2015,p.9)

عناصر خطة إدارة الأزمة:

تتضمن خطة إدارة الأزمة لكل مدرسة أحكام التخطيط المسبق والاستجابة للأزمة، وأنشطة التدخل ما بعد الطوارئ كالآتي:

- إجراءات صريحة لكل حادث أزمة.
- توفير مقر لقيادة الأزمة داخل المدرسة، وخارجها في حال إجراء إخلاء ضروري.
- تحديد سلسلة القيادة، وتفويض المسؤوليات في حال غياب المدير أو المسؤول الرئيس عن إدارة الأزمة.
- تحديد أفراد فريق إدارة الأزمات ممن يتمتعون بالخلفية العلمية والخبرة العملية لاتخاذ القرارات المناسبة.
- اختيار المتحدث باسم المدرسة لوسائل الإعلام، ويجب أن يكون المسؤول عن جمع والتأكد من جميع المعلومات ذات الصلة حول الحدث في الأزمة لإبلاغ الجهات المعنية بالمساعدة، ووسائل الإعلام بما يراه مناسباً.

- وجود نظام فعال للاتصالات لكي يتيح لفريق مواجهة الأزمة تنفيذ مهامه أثناء حدوثها وبعد وقوعها وتعمل على وجود شبكة من التفاعل بين جميع العاملين في المنظمة، تعطي أخبار دقيقة وسرية تجنب انشار الشائعات.
- تقييم خطة الأزمة، حيث يتم استعراض كل إجراء ضمن الخطة وتقييم فعاليتها وإجراء التعديلات حسب الحاجة.
- الاهتمام بالتدريب فهو عنصر هام للاستعداد للازمة من مختلف القطاعات بصورة تمكنهم من أداء العمل المطلوب أثناء الأزمة بكفاءة من خلال برامج تدريبية متخصصة لإشاعة روح الفريق الواحد. Model (school crisis management plan ,2002,p.5-6)

١-٣-٣إعداد سناريوهات للأزمات المحتملة:

ويعتبر إعداد سيناريوهات لمواجهة الأزمة وتحديد الإجراءات اللازمة لمواجهة التطورات من الأمور الهامة والأساسية لنجاح خطة الأزمة، ويتيح وجود سيناريوهات للأزمة تسهيل عملية اتخاذ القرار أثناء المجابهة، كما يفترض إعداد استراتيجيات في ضوء أفضل وأسوء سيناريو، وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من هذه السيناريوهات (بن كردم،٢٠٠٥،٥٧).

وهي عملية تتضمن تصور لمواجهة الأزمة، وتحديد السبل اللازمة لنجاح كل خطوة من الخطوات الحيوية لنجاح الجانبين التشخيصي والعلاجي لمواجهة الأزمات، والمقصود بالسيناريو هو مجموعة تصورات لأحداث أزمة قد تحدث مستقبلاً ووضع تصور لكيفية التعامل معها من خلال تحركات معينة وعمليات متتالية ومتتابعة وتوقيتات محددة يتم فيها توزيع الأدوار لأعضاء فريق العمل حتى تحقق تنفيذ أهداف معينة. (هيكل،٢٠٠٦، ٢٣٥)

كما أنه لتحقيق الفائدة المرجوة من السيناريوهات المعدة، يفترض إعداد الاستراتيجيات وطرق التعامل مع الأزمات والاستعداد لمواجهتها في ضوء أفضل وأسوأ سيناريو، فأسوأ سيناريو يتضمن حدوث أكثر الأزمات استبعاداً وأقلها تخطيطاً واستعداداً، ويتم في أسوأ زمان ومكان وينتج منها حدوث سلسلة من الأزمات المتلاحقة ويتضمن هذا السيناريو فشل المنظمة في التقاط إشارات الإنذار المبكر للأزمة أو إغفال تلك الإشارات، و يعكس كذلك النتائج المترتبة على هذا الفشل وحجم الخسائر المتوقعة ومداها، أما أفضل سيناريو فتكون المنظمة في أفضل حالاتها

استعداداً لمواجهة الأزمة، بحيث تكون الأدوار معروفة لكافة الجهات والموارد والإمكانات متوافرة وإشارات الإنذار مرصودة، وبالتالي نجاح المنظمة في مواجهة الأزمة. (الشعلان،٢٠٠٢، ١٧٣)

وتبرز أهمية أسلوب السيناريو كما تراه (الحسيني،٢٠٠٠) في دراستها بأنه يمكن مدير المدرسة من التعامل مع المواقف الغامضة ووضع الاحتمالات المتعددة للمستقبل، ويجنب المجازفة والمخاطر باتجاه واحد في التخطيط، ونجد أن دراسة (السويدان والعدلوني،٢٠٠٥) أوصت على أن استخدام أسلوب السيناريو يتيح لإدارة المدرسة مواجهة الظروف غير الواضحة في البيئة، فتلجأ إلى التخمين والتوقع أو التنبؤ بعدد من السيناريوهات المختلفة، التي يمكن أن تحدث في المستقبل حتى يمكن بعد ذلك إعداد خطط موقفية تتناسب مع هذه السيناريوهات.

وحدد (آل الشيخ) أهم الأهداف من إعداد السيناريوهات المختلفة للأزمات كما يلي:

أ. تخفيف ضغط عنصر الوقت وتقليل الزمن اللازم للتعامل مع الأزمات.

ب. اطلاع متخذ القرار أو الإدارة على كافة الأبعاد المحتملة للقرارات التي تتخذ في مواجهة الأزمة وردود الفعل الممكنة.

ج. إتاحة الفرصة لدراسة وتحليل القرارات مسبقاً في ظل عدم وجود أي ضغوط سواء نفسية أو اجتماعية أو وقتية، بما يؤدي إلى اتخاذ قرارات رشيدة للتعامل مع الأزمة.

د. تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المادية والبشرية مع مراعاة عنصر الوقت والمكان.

هـ. الإسهام في رفع مهارات فريق إدارة الأزمات في تنفيذ المهام المطلوبة منهم عن طريق التدريب على السيناريوهات الموضوعة.

و. اكتشاف أوجه القصور والضعف في التخطيط والتنظيم والتجهيزات والتنسيق والقيادة والتوجيه وغير ذلك من مقومات إدارة الأزمات. (آل الشيخ، ٢٠٠٨، ٧٩-٨٠)

فهدف التخطيط تسهيل عملية التقدم وتحسين الأداء، وهذا يتطلب تصرفات متكاملة ومتناسقة وهادفة تمكن المدرسة من تجنب الأخطار والمشكلات، أو التغلب عليها قبل وقوع الأزمة، كما يسهم التخطيط في التركيز على المشكلة الرئيسية عندما تصل إلى ذروتها، وتحديد إجراءات التعامل مع الأزمة وتوفير الوقت حيث يكون الوقت في موقف

الأزمة من أغلى الموارد وأقلها وفرة، كما يعمل على توفير الجهد ويمنع الإجراءات العشوائية (الارتجالية) عديمة الفائدة. (الخضيري،٢٠٠٣، ٢٢٤).

وهكذا ترى **الباحثة** أن وضع خطة قائمة على أسلوب علمي وإعداد سيناريوهات متنوعة تشمل جميع الظروف المتوقعة ومشاركة جميع العاملين في وضع الخطط، يساهم بشكل كبير في تمكن مدير المدرسة من إدارة أي أزمة مفاجئة قد تطرأ على مدرسته، وهذا يتفق مع توصيات دراسة (Lunenburg,2010) ودراسة(kirrane,2011) التي أشارت على ضرورة توفر دليل لخطط وسيناريوهات معدة مسبقاً من قبل فريق العاملين في المدرسة، يمكن المدير من تطبيق إجراءات السلامة في المدرسة والتعامل مع مختلف حالات الطوارئ التي تواجهه.

٢. التنظيم في إدارة الأزمات:

إن من مستلزمات التي يتطلبها التعامل مع الأزمات هي تحديد مهام الأشخاص الموكولة إليهم معالجة أحداث الأزمة ضمن إطار تنظيمي يوضح المهام المناطة بكل منهم، وذلك لتوفير نوع من التنسيق والتوافق والتكامل بين المهام المختلفة المكلف بها المعنيون بإدارة الأزمة، وبالتالي تجاوز كل حالات التناقض والتعارض والازدواجية التي تؤدي بدورها إلى نشوء أزمات أخرى. (الدليمي، ٢٠٠٧، ٧٣)

فجوهر عملية التنظيم في الأزمات هي وجود فريق مختص بإدارة الأزمة والتعامل معها، يتمتع بالمؤهلات والخبرات التي تمكن أفراده من أداء المهام المطلوبة منهم خلال ظرف الأزمة، وتبين الأدبيات في مجال إدارة الأزمات المدرسية أهمية تشكيل فريق إدارة الأزمات على مستوى المدرسة من أجل إعداد وتنفيذ خطة الوقاية والمواجهة، ويشمل الفريق على صعيد المدرسة من مدير المدرسة، وبعض المعلمين ذوي الخبرة، والأخصائي الاجتماعي والنفسي، والمرشد التعليمي، وبعض الطلاب، وممثلين عن مؤسسات المجتمع المحلي مثل قسم الشرطة والمشافي وقسم الإطفاء. (Combs,2007,p.45)

٢-١. تشكيل فريق إدارة الأزمة:

إن فريق الاستجابة للأزمات AEA هو المسؤول عن المساعدة في تنفيذ خطة الاستجابة عند وقوع أي أزمة قد تؤثر على المدرسة، ويتألف عموماً من الأفراد الذين يتم تعينهم من قبل مدير المدرسة، وعادةً تكون لديهم علاقات قوية مع

الطلاب والمعلمين، ويكونون مدربين بشكل كبير يسمح لهم اتخاذ قرارات موضوعية وتقديم الدعم والمساعدة لتجاوز الأزمة والعودة لوضع المدرسة المستقر.

ويتكون فريق الاستجابة للأزمات من الأفراد

١. رئيس الفريق: يعقد اجتماعات ويراجع خطط المدرسة لمواجهة الأزمة، ينظم عمل الفريق ويوجهه نحو المهام المطلوبة.
٢. منسق الاتصالات: مسؤول عن تأمين التواصل والتنسيق بين العاملين في المدرسة، وبين المدرسة والمؤسسات المعنية بالمدرسة.
٣. مختص طبي: مسؤول عن الرعاية الصحية، والإسعافات الأولية.
٤. مختص نفسي: يقدم الدعم النفسي، ويقيم حالات الصدمة والاضطراب خلال الأزمة.
٥. مختص أمني: يقوم بتحديد الإجراءات الأمنية لتحقيق الأمان في المدرسة (إدارة الحشود، إخلاء للطوارئ، تأمين وسائل نقل للطلاب، ....)
٦. مختص إعلامي: مهمته التواصل مع وسائل الإعلام والإجابة عن استفسارات أولياء الأمور حول حقائق الأزمة.
٧. ويتضمن فريق إدارة الأزمة أعضاء أخرين يشمل بعض العاملين في المدرسة القادرين على تقديم المساعدة والتنظيم مع المختصين خلال الأزمة. (Adelman & Taylor,2016,p.65-66)

٢-٢.تدريب فريق إدارة الأزمات: يعد التدريب لمواجهة الأزمات وإدارتها عملية ضرورية ومستمرة، والتدريب لمواجهة الأزمات يمكن أن يتضمن تدريبات حول إجراءات الأمان، والإشراف على البيئة الآمنة، وكيفية العمل مع هيئات الطوارئ بالمجتمع بكافة قطاعاته المحيطة بالمدرسة، كذلك التعامل مع الطلاب وأولياء الأمور أثناء حدوث الأزمة. (Gronvall & Sundelius,2013)

وتتركز مسؤوليات فريق إدارة الأزمة تحت قيادة مدير المدرسة حسب خطة نموذج مدارس فرجينيا بالآتي:

١. العمل مع مدير المدرسة لوضع بروتوكول للتعامل مع الأزمات والحوادث الخطيرة.
٢. إنشاء نظام ممنهج لتحديد إشارات تدل على وجود أي خطر أو تهديد يشير لأزمة محتملة في المدرسة.

٣. توفير المعلومات الدقيقة والصحيحة حول الأزمة للإجابة عن استفسارات العاملين في المدرسة وأولياء الأمور والجهات الإعلامية.
٤. تحديد وتقييم حالات التهديد والخطر العالية، وتحديد من يحتاج للدعم الفوري.
٥. تقديم المساعدة خلال الأزمة وفقاً للأدوار المعينة لكل فرد بما يناسب موقف الأزمة.
٦. التواصل مع أولياء الأمور والجهات المعنية بتقديم المساعدة للمدرسة خلال الأزمة.
٧. إجراء مراجعات دورية لخطة إدارة الأزمة، للوقوف عند نقاط الضعف ووضع إجراءات للتطوير. (Model,2002,p.15)

وترى الباحثة أن إعداد فريق متخصص لإدارة الأزمات المدرسية يؤدي إلى تنظيم العمل المدرسي ويتيح سير الخطط الموضوعة بشكل علمي مدروس بعيداً عن الفوضى والتخبط الذي يترافق مع وقوع الأزمة، حيث أن كل فرد متخصص يؤدي دوره المطلوب بشكل صحيح ومنظم دون أن يتعارض مع أدوار الآخرين، وهذا يتطلب من المدير قدرة تنظيمية ومهارة عالية في تحديد الأدوار والمهام ضمن الفريق وتوزيعها بالشكل الذي يتلاءم مع أمكانيات كل فرد في الفريق.

وهذا ما أكدته دراسة (Booker,2014) ودراسة(Barge,2012) بأن تشكيل فريق إدارة أزمة يعد من الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة التربوية والذي يتطلب حصر الجهود وتدريب المدير والعاملين معه لتشكيل فريق فعّال قادر على أداء مهامه، وإن نجاح إدارة الأزمة داخل المدرسة لابد من توافر المهارات اللازمة لدى إدارة المدرسة وأعضاء فريق الأزمات في استخدام عمليات منهجية علمية تحقق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمات، والتحرك المنظم للتدخل والسيطرة على الموقف، كما يجب على المسؤولين داخل المؤسسة التعليمية فهم أدوارهم خلال الأزمات والعمل المستمر لتعزيز الاستعداد لأي نوع من الأزمات.

٣. التوجيه في إدارة الأزمات:

يعرف (عليوه، ٢٠٠١، ٢٣) عملية التوجيه أثناء الأزمات بأنها " ترشيد قائد فريق الأزمات لخطوات أعضاء الفريق في الأعمال، التي ترتبط بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم تجاه إدارة الأزمة، وتزويدهم بالمعلومات والتعليمات التي

يتطلبها التعامل مع الأزمة مع معرفة خط سير العمل، وكذلك حث العاملين على التعاون مع الفريق مع تقديم المقترحات للحيلولة دون انتشار الأزمة".

وهي عملية تحتاج إلى معرفة إمكانات المؤسسة وقوى الأزمة والظروف المحيطة، ويبرز دور القيادة هنا في تقديم التوجيهات والأوامر المناسبة التي تتضمن فاعلية إدارة الأزمة حيث تقوم عملية التوجيه على تحديد القائد للمعلومات الضرورية التي يتم تزويد فريق الأزمة بها ومن الذي سيقوم بها ولماذا. (علي وغالي،٢٠١٠، ١٧٩)

٣-١. خصائص التوجيه في إدارة الأزمات:

تتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر من قائد فريق الأزمات بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين أو تعديله، لذلك يرى (العمار، ٢٠٠٣) ينبغي أن يتضمن التوجيه الخصائص الآتية:

-أن يكون التوجيه معقولاً وقابلاً للتنفيذ.

-أن يكون التوجيه واضحاً لا غموض فيه.

-أن يكون التوجيه كاملاً مبيناً العمل المطلوب تأديته سواءً :من الناحية الكمية أو الكيفية والمكان، والوقت.

-أن يكون التوجيه بمثابة تشخيص وتوصيف كامل للمهمة المسندة لأعضاء فريق الأزمات، ومكتوباً ومحدداً لكافة الصلاحيات وحدودها، حتى لا يكون هناك تجاوزات أو يساء فهمها، ولكي يسهل الرجوع إليها إذا ما اقتضت الضرورة لذلك. (نقلاً عن عودة، ٢٠٠٨، ٤١-٤٢)

٣-٢. استراتيجيات التوجيه في إدارة الأزمات:

إن نجاح المنظمة (المدرسة) في عملية التوجيه في الأزمات يحقق سيطرتها الكاملة على قوى الأزمة وبالتالي النجاح في التعامل مع الأزمة ومواجهتها ومعالجة أسبابها وآثارها وانعكاساتها السلبية، وهنا تبرز أهمية أن تكون عملية التوجيه على قدر من التنظيم والتخطيط للتحقيق أهداف المنظمة (المدرسة) المتعلقة بالتعاطي مع الأزمة، وهناك ثلاث استراتيجيات يجري استخدامها للتوجيه للأزمات وهي:

٣-٢-١. تحويل الأزمة من السلبية إلى الإيجابية:

إن هذه الاستراتيجية تؤدي إلى تعزيز تماسك المنظمة وتشجع وتحفز الطاقات الابتكارية فيها، بالإضافة إلى التركيز على تحقيق المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، ويتطلب استخدام وتطبيق هذه الاستراتيجية قيام المنظمة بتوجيه الأفراد وإعلامهم بطبيعة الأزمة دون مبالغة وتهويل، وكذلك دون التقليل من شأن الأزمة، والتركيز على مشاركتهم في إبداء الرأي حول الاستراتيجيات الفاعلة للتعامل مع الأزمة واقتراح الحلول الملائمة والممكنة التطبيق، والعمل على تنفيذ هذه الحلول بالتعاون مع اللجان ذات العلاقة.

٣-٢-٢.تصدير الأزمة إلى الخارج: وهنا تصدر المنظمة التوجيهات إلى العناصر الإدارية الفاعلة لوضع الخطط التي تكفل نقل هذه الأزمة بذكاء إلى منظمات أخرى عن طريق إيجاد مصالح للمنظمات الأخرى تسهل عملية تصدير الأزمة إليها.

٣-٢-٣.ركوب موجة الأزمة والانحراف بها: وتلخص هذه الاستراتيجية بالتغلغل في قوى الأزمة والعمل على توجيهها وانحرافها عن مسارها الأصلي وتوجيهها نحو مسار جديد، واستنزاف قوى الأزمة وطاقاتها مع الإشارة إلى أن هذه الاستراتيجية تتطلب دقة في توقيت عمليات التوجيه وقدرات عالية في الصبر والانتظار. (أبوفارة،٢٠١٢، ١٨٠-١٨١)

وفي هذا المجال يمكن القول إن التوجيه السليم من قبل مدير المدرسة كقائد للأزمة تتطلب منه سرعة البديهة والقدرة على اتخاذ القرار السريع وتحمل الظروف الصعبة والمخاطر واستخدام موارد المدرسة وتوجيهها بصورة صحيحة في الوقت المناسب، وتبرز أهمية التوجيه أثناء الأزمة من خلال التدخل لمساعدة جميع أفراد المدرسة على التعامل مع الأزمة وتوزيع الأدوار عليهم ووصف طبيعة المهام وأسلوب تنفيذها، وهذا ما تؤكد عليه دراسة (Melton,2007) على أهمية التوجيه خلال الأزمة في مساعدة فريق الأزمة والطلاب وأولياء الأمور على التعامل مع موقف الأزمات التي تمثل حالة عدم اليقين من أجل مرحلة استعادة النشاط والتعافي بعد الأزمة.

٤. الاتصال في إدارة الأزمات:

يعد الاتصال الفعّال مفتاحاً لإدارة الأزمة، ولابد أن يشمل هذا الاتصال عدة مستويات داخل المدرسة وخارجها، فعندما تحدث الأزمة تظهر الحاجة الماسة للاتصال الفعال داخل المدرسة، ومع الآباء والمجتمع المحلي، ووسائل الإعلام

التي يمكنها من تقديم المساعدة مثل قسم الشرطة والمستشفى، ومؤسسات الخدمات الاجتماعية، والإطفاء. (Norman& Harrington,2012,p12)

فالاتصال لإدارة الأزمة: يعني عملية نقل البيانات أو الحقائق بين فردين على الأقل في المنظمة عن طريق وسائل بها إشارات لها دلالاتها يدركها المستقبل تساعده إما في الاستعداد للأزمة قبل حدوثها للتخفيف من حدتها أو السيطرة والتحكم فيما بعد حدوثها. (أحمد ،٢٠٠٣،٤٠١)

٤-١. القواعد التي تحكم الاتصال:

إن توافر نظام اتصالات فعّال في أثناء الأزمة هو أحد العناصر الأساسية للنجاح في إدارة الأزمات، وليكون هذا النظام قادراً على تحقيق الاتصال الفاعل والسريع بين المستويات الإدارية المختلفة وبين طواقم المكلفة بالتعامل مع الأزمة، يجب أن تكون هناك عمليات تخطيط ومتابعة لهذا النظام للتأكد من فعاليته، وقواعد ومبادئ تحكم هذه العمليات كالآتي:

١. يجب أن يدعم الاتصال الأهداف المطلوب تحقيقها فالاتصال ما هو إلا وسيلة وليس غاية في حد ذاته، وهو في واقع الأمر أداة إدارة الأزمة في الحفاظ والإبقاء على التعاون بين كل من يهمهم الأمر لتحقيق الأهداف المنشودة والمحددة.
٢. تأمين نقل التعليمات والأوامر من الرئيس للمرؤوسين، والمعلومات والإيضاحات من المرؤوس إلى الرئيس.
٣. يجب أن توضع خطة الاتصالات الداخلية وكذلك الخارجية على أساس سيناريوهات محتملة.
٤. يجب أن تتسم خطة الاتصالات بالبساطة والطابع العلمي وأن تكون جميع الاتصالات بلغة مفهومة لكل من مرسلها ومستقبلها. (الحملاوي، ١٩٩٩، ٢٥)

كما يحدد (Sorenson & other,2002,) قواعد تحكم عملية الاتصال في أوقات الأزمة:

٥. أن تكون جميع الاتصالات بلغة مفهومة وسهلة بين مرسلها ومستقبلها.
٦. توفير وسائل اتصال حديثة ومتنوعة ومؤمنة ضد أي تسرب أو انقطاع.
٧. الاتصال عملية متغيرة، لأن كل طرف يفرض علاقات مع أشخاص مختلفين وكذلك علاقات اتصال مختلفة. (Sorenson & other,2002,p.20)

٤-٢. عناصر عملية الاتصال لإدارة الأزمة:

١. الرسالة(Message) : وهي محور عملية الاتصال، وهي ما يريد طرف ما أن يوصله إلى طرف آخر، والرسالة مجموعة من الرموز(Symbols) وهذه الرموز قد تكون كلمات مكتوبة أو منطوقة وقد تكون صوراً أو إشارات أو حركات تصدر عن الجسم أو غير ذلك.

ويتطلب أن تتوافر في الرسالة عدة شروط، كأن يتم استخدام رموز ذات معنى بين طرفي عملية الاتصال، وأن يتم تصميم الرسالة (رسالة موقف الأزمة) بصورة تكفل جذب انتباه المتلقين وتؤدي إلى إيقاع التأثير المطلوب فيهم، وأن تكون الرسالة قابلة للتصديق وملائمة للأوضاع والظروف السائدة في ظل الأزمة. (أبو فارة، ٢٠١٢، ١٩٧)

٢. المرسل (Sender): وهو الطرف الذي يرسل رسالة ما إلى طرف آخر، وهو يتجسد غالباً في الطرف المكلف بإدارة الأزمة، وهو يوجه رسائل تتعلق بالتعامل مع الأزمة والتعاطي معها بصورة فعالة قادرة على إخراج المنظمة منها بأقل الأضرار والخسائر. (أبو فارة، ٢٠١٢، ١٩٧)

٣. المستقبل (Receiver): هو الطرف الذي يتلقى الرسالة التي يرسلها المرسل، ويتجسد هذا الطرف (في ظل الأزمة) بالجهات التي يخاطبها المرسل والتي يكون مطلوباً منه الاستجابة والتعاطي مع توجيهات وقرارات إدارة الأزمة (المرسل)، وتجدر الإشارة هنا إلى أن المستقبل بعد أن يتلقى الرسالة ويتفاعل معها فإنه يرد على المرسل (الذي وصلت منه الرسالة)، وهنا فإن المستقبل يصبح مستقبلاً وهكذا.

٤. الوسيلة –الأداة (Media): تعبر الوسيلة عن قنوات الاتصال التي يتم استخدامها والتي تنتقل الرسالة خلالها من المرسل إلى المستقبل، وتختلف حسب ظروف وحالات الأزمة، فقد تكون في صورة تعميم إداري يصوره مدير الأزمة إلى المرؤوسين، وقد تكون صحيفة أو مجلة أو محطة إذاعية او تلفزيونية او الانترنت أو غير ذلك. (أبو فارة، ٢٠١٢، ١٩٧)

٥. التغذية الراجعة (Feedback): هي محاولة المستقبل فهم الرسالة التي وصلت إليه وهل هي نفسها التي قام المرسل بإرسالها فيحاول إعادة إرسال الرسالة مرة أخرى إلى المرسل ليتأكد من فهمه لها. (Thill j & Bovee,2001, ,p33)

٤-٣. استراتيجيات للاتصال الفعال للتعامل مع الأزمات:

١. العمل بنظام شجرة الهاتف: وهو نظام بسيط ومستخدم على نطاق واسع في المؤسسات، فهو يستخدم لإبلاغ السؤولين عن التعامل مع الأزمات بوقوع حدث الأزمة عندما لا يكونون في المدرسة، ويجب أن تعد هذه الشجرة بدقة وعناية وتحديد جهات الاتصال ونوع الرسالة وصياغتها قبل تنشيط شجرة الهاتف.

٢. استراتيجية احتواء الشائعات: يمكن للشائعات أن تصبح أكثر انتشاراً وتعقيداً في حالة الأزمة، وتخلق تصور سلبي عن قدرة المدرسة على إدارة حالات الطوارئ، لذا من الضروري أن تمتلك المدرسة استراتيجيات للحد من الآثار السلبية للشائعات وإيصال معلومات واضحة وصحيحة حول المدرسة خلال الأزمة ومنها:

- الاجتماع مع المجموعات الداخلية في المدرسة بما في ذلك الإداريين والمعلمين والطلاب وإبلاغهم بالمعلومات الدقيقة والاطلاع على ما يعرفونه، للتحديد النقص في المعلومات والحد من التكهنات.
- تحديد المعلومات التي يجب أن يعطيها الموظفون المسؤولون عن الإجابة على الهواتف في المدرسة، بحيث تكون مشتركة وذات مضمون موحد، كما يجب أن يكونوا على علم بالمعلومات غير الدقيقة التي يتم تداولها حتى يتمكنوا من تصحيح التضليل.

٣. استخدام الاتصالات الرئيسية مع المجتمع من خلال شجرة الهاتف أو عقد مؤتمر خاص لممثلي المجتمع المرتبطين بالمدرسة للمساعدة على نشر معلومات صحيحة.

٤. التنسيق مع وسائل الإعلام وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات الدقيقة وتوفير التحديثات المتكررة للجمهور.

٥. استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة كالتلفزيون والكومبيوتر والشابكة (الإنترنت) والفاكس وأنظمة الإنذار.(Model school crisis management plan ,2002,p.72)

وترى **الباحثة** أن للاتصال دور مهم في ربط الخطط الموضوعة بالمنفذين لها، فوجود قنوات اتصال سليمة تساعد على سير المعلومات بين المدير والعاملين بشكل واضح دون التسبب بحدوث مشاكل تنتج عن سوء الفهم، وهذا يتطلب من المدير أن يمتلك مهارات عالية في الاتصال وكيفية إرسال المعلومات بشكل صحيح، واستخدام لغة تعليمات مفهومة من قبل جميع العاملين معه، وأن يكون قادراً على التواصل الفعال مع البيئة الخارجية للمدرسة لتوضيح رسالة المدرسة وأهدافها بشكل سليم وذلك تجنباً للشائعات التي قد تخلق أزمات لا مبرر لها.

ونجد ذلك في دراسة (Norman& Harrington,2012) ودراسة (Mcnicoll,2003) التي أعطى من خلالها عدة مبادئ توجيهية لنجاح إدارة الأزمات ومنها ضرورة إفساح المجال للاتصال بين المدرسة والجمهور وأن يكون هناك علاقة متبادلة بين الجمهور الخارجي والمؤسسة التعليمية ذلك لمعرفة الحقائق وتجنب الشائعات الناتجة عن غياب الرؤية لديهم بسبب ضعف الاتصال وانعدام اللغة المشتركة، كما نجد دراسة (Macarty & Nelson,1996) تؤكد على ضرورة وجود نظام اتصالات رئيسي في المدرسة يقدم نفس الرسالة ويمنع تضارب المعلومات وانتشار الشائعات خلال الأزمة.

٥. المعلومات في إدارة الأزمة:

إن أي منظمة تعليمية تعمل على منع حدوث الأزمات لديها، وإن كان لابد ومن مواجهتها فإن قدرتها على متابعة تطورات الأزمة واختيار البدائل المناسبة للتعامل معها بشكل يقلل الأضرار ويسرع بعودة المدرسة لنشاطها الاعتيادي، يتطلب توفر كم كاف من المعلومات الشاملة والدقيقة تسمح للمدرسة بوضع خطط واتخاذ إجراءات صحيحة ومضمونة تمكنها من تحقيق أهدافها في التعامل مع الأزمات بكافة مراحلها.

وهذا ما أكدته دراسة(Connie,2007) إلى أهمية المعلومات في جميع مراحل الأزمات، حيث أن إدارة وتنظيم جمع المعلومات يساعد إدارة المدرسة عندما تواجهها القرارات الصعبة التي يجب اتخاذها، لأن بناء القرارات يتم على حجم المعرفة التي لدى الإدارة سواء للوقاية من الأزمات قبل وقواعها، أو لمواجهتها أثناء وقوعها، أو للتعامل مع الآثار بعد حدوث الأزمة.

٥-١.أهمية دور المعلومات في إدارة الأزمات:

- تجنب المفاجأة: حيث تحدث المفاجأة في حال قصور المعلومات أو عدم دقة تقييمها وتقديرها أو عند عدم رفعها في التوقيت المناسب إلى متخذ القرار.

- سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه: حيث أن عدم توفير الوقت الكافي لاتخاذ القرار، هو أحد سمات الأزمة، إلا أن توفر المعلومات أو إمكانية استخدامها لدى متخذ القرار في التوقيت المناسب، يساهم إلى حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لهذا العامل.
- ضمان التوصل للقرار السليم بعيداً عن أي انطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار.
- زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة: حيث أن استمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل إدارة الأزمة يشكل عاملا رئيسيا في سرعة اتخاذ القرار المناسب، وإدخال التعديلات عليه أو اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب.
- تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمات: وذلك من خلال تحقيق أفضل استثمار للإمكانيات المتاحة، وأيضا إمكانية التحكم في البدائل المتاحة خلال مراحل تصعيد الأزمة. (نقلاً عن أبو عمر،٢٠٠٩، ٤٤)

٢-٥.علاقة المعلومات بمراحل إدارة الأزمة:

تبرز أهمية المعلومات في مراحل الأزمة المختلفة كالآتي:

- معلومات تتعلق بمرحلة ما قبل حدوث الأزمات: ويتعلق الأمر باستحضار بيانات ومعلومات أرشيفية لما تملكه المدرسة يمكن استثمارها في المساهمة في تحديد السياسة العامة والأهداف، وتقدير المخاطر المحتملة، وتحديد الأزمات المحتملة، والمساهمة في إعداد" مؤشرات تنبئ بحدوث الأزمة، وإعداد السيناريوهات والخطط لمواجهة الأزمة".
- معلومات مواكبة لحدوث الأزمة: وهي تسمح بمتابعة تحول الأزمة نحو الصعود أو الأفول، وبمواجهة التصعيد وضبط ردود الأفعال، وبلورة مجموعة من الخيارات الكفيلة باحتواء الأزمة.
- معلومات تتعلق بمرحلة ما بعد حدوث الأزمة: وهي تسهم بمواكبة الأحداث ومنع خرجها عن نطاق التحكم والسيطرة، وأخذ العبر والدروس من خلال توفير معطيات وأرقام ومعلومات يتم توظيفها في أزمات أخرى يمكن أن تقع في المستقبل، وهو ما يتطلب إحداث بنك للمعلومات في هذا الشأن يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة. (لكريني، ٢٠١٤، ١٣-١٩)

لذلك نجد أنه يتم في المنظمة المتطورة إنشاء نظم لإدارة الأزمات ونظم دعم القرارات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، حيث تقوم المنظمة (المدرسة) بعمل ما يسمى مكتب المعلومات الرئيسي " CIO" Chief Information Officer وذلك لتوفير المعلومات كاملة عن جميع المنظمة فكلما زاد الاهتمام بتوفير وسائل تكنولوجيا معلومات عالية قبل وقوع الأزمة كلما أمكن إدارة الأزمة ببراعة في حالة وقوعها. (Elsevier ,2004,p216)

وتؤكد دراسة(العمار،٢٠٠٣) ودراسة (kennedy,1999) دور وتقنية نظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث، وأهمية وجود نظام لجمع المعلومات ومعرفة مصادرها واستخدام تكنولوجيا لإدارة وتنظيم هذه المعلومات، وإعداد قاعدة بيانات شاملة لكل ما يرتبط بالمدرسة ليتمكن مدير المدرسة من توظيفها لتكوين رؤية شاملة حول واقع وإمكانيات المدرسة.

٥-٣.مراحل جمع المعلومات التي تلزم لإدارة الأزمة في المؤسسة التعليمية:

جمع المعلومات يتطلب القيام بعمليات في إطار المهام المحددة يحددها المدير للحصول على معلومات يمكن الاعتماد عليها في إعداد التقديرات واتخاذ القرارات وبناء الخطط وتشمل المراحل الآتية:

- **المرحلة الأولى" التخطيط لجمع المعلومات"**: ويتم فيها تحديد الأهداف من جمع المعلومات، وتحديد الاحتياجات من المعلومات بدقة، وتحديد عناصر جمع المعلومات وإمكانيات كل منها، وتخصيص وتوزيع المهام على العناصر المختلفة.
- **المرحلة الثانية "جمع المعلومات"**: ويقوم خلالها المسؤولون عن جمع المعلومات بتنفيذ المهام المخصصة لكل منهم باستغلال الإمكانيات المتاحة مع مراعاة وصول المعلومات في التوقيت المناسب ورفع درجة المعلومات من الجهة المستفيدة، وتأمين وصول المعلومات وليس بالضرورة أن يتم استكمال المعلومات لإرسالها للجهة المطلوب منها المعلومات وإنما يمكن إرسال ما يتم الحصول عليه على أن تتم المتابعة لاستكمال المهام المحددة.
- **المرحلة الثالثة "تداول المعلومات"**: وتمثل هذه المرحلة جوهر دورة إنتاج المعلومات حيث تتحول البيانات إلى معلومات ذات قيمة يمكن الاعتماد عليها من خلال تصنيف البيانات وتقسيمها بين المزيف والدقيق والمؤكد وغير المؤكد ثم تحليلها ودمج ما يمكن دمجه واستخلاص النتائج وتخزين هذه المعلومات.

- **المرحلة الرابعة** "**إصدار ونشر المعلومات**": ويتم في هذه المرحلة تحديد الجهات المستفيدة من المعلومات ورفع المعلومات إليها في التوقيت المناسب مع التوصيات. (أحمد، ٢٠٠٨، ٦٣)

ومن خلال ما سبق ترى **الباحثة** أن جمع المعلومات بطريقة منظمة ومخطط لها تلتزم تعاون جميع العاملين في المدرسة وخارجها من مؤسسات ذات علاقة بالإضافة للمجتمع المحلي، مما يمكن المدرسة من أداء مهامها بفعالية، ويأسس قاعدة بيانات يعود إليها المدير لتقويم أداء المدرسة خلال مهامها الاعتيادية أو خلال تعرضها لأزمة ما.

٦.اتخاذ القرار في إدارة الأزمات:

إن عملية اتخاذ القرار من أصعب الأمور التي تواجه المديرين في الظروف العادية، فكيف في وقت الأزمات؟ فالوقت والتداخلات والضغوط وعدم وضوح الرؤية والخوف من خطورة تبعات القرار، كلها أمور تجعل من اتخاذ القرار أمراً عسيراً أوقات الكوارث والأزمات.

فالإدارة الفعالة والناجحة للأزمات هي التي تقوم على عمل توازن بين السرعة في اتخاذ القرارات وملاءمة القرارات لجميع جوانب الموقف فالقرارات السريعة غير الملاءمة قد تكون أسوأ من عدم اتخاذ أي قرار على الإطلاق فالأزمة بمثابة اختبار جيد لنرى كيف يتفاعل أفراد المؤسسة وكيف يستطيع متخذ القرار التصرف بحكمة. (Jonah, 2002,p.45)

وهذا ما أكدت عليه دراسة (هلال،١٩٩٩) بأن ما يواجهه متخذ القرار من ضغوط بشأن اتخاذ قرار في موقف الأزمة تتمثل في سرعة الأحداث التي تتطلب قرارات سريعة للسيطرة على الموقف من أجل تقليل الخسائر، فإن حتمية فعالية القرار وجودته في موقف الأزمة هي حاصل جمع عنصريّ الفاعلية والقبول.

٦-١.مفهوم قرار الأزمة: هو قرار ذو طبيعة استثنائية يتم اتخاذه في وقت قصير نسبياً لمواجهة خطر لم يكن متوقعاً أو لم تكن أبعاده واضحة تماماً، بما في ذلك من تحليل البيانات وصياغة بدائل متباينة ومفصلة لاختيار البديل الأفضل من بينها، فهو بهذا المفهوم انعكاس لسلوك مستقبلي يترتب علية نتائج متوقعة، ويعنى بالماضي حيث تحدد

المشكلة التي تظهر وتجمع المعلومات والبيانات حولها التي تبعث على الشعور بالمسؤولية الملحة لاتخاذ القرارات. (أبو خليل،٢٠٠١،١١٣)

٦-٢.أنواع القرارات التي تتخذها المنظمة التعليمية لإدارة الأزمة:

٦-٢-١.القرارات الاستراتيجية: تغييرات جذرية في فلسفة المنظمة، وإشراك أشخاص من خارج المنظمة في فريق إدارة الأزمة، وعقد حلقات تدريب في مجال إدارة الأزمة.

٦-٢-٢.القرارات الفنية والهيكلية: إنشاء وحدة أو فريق لإدارة الأزمة، تخصيص ميزانية مستقلة لإدارة الأزمة، وتوفير نظم تكنولوجية احتياطية مثل شبكات الحاسب، وتخزين بيانات عن العاملين وغيرها على الحاسب.

٦-٢-٣.القرارات المتعلقة بالتقييم: وضع أنظمة للإنذار المبكر، ودراسة الأزمات السابقة، وتحليلها، وإجراء بحوث متعمقة عن المخاطر التي تهدد المنظمة.

٦-٢-٤.القرارات المتعلقة بالاتصالات: تدريب فريق الأزمات على التعامل مع وسائل الإعلام، وتنمية العلاقات مع الأطراف التي تتدخل أثناء الأزمة، واستخدام تكنولوجيا ووسائل الاتصالات الحديثة، وزيادة المعلومات المقدمة.

٦-٢-٥.القرارات المتعلقة بالجوانب الثقافية والنفسية: دعم الإدارة العليا لفريق الأزمات، الدعم النفسي للعاملين، إدارة التوتر وضغوط العمل، المناسبات التذكارية للأزمات الماضية. (توماس ل،٢٠٠٠، ٢٠)

٦-٣.الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار في الأزمات:

٦-٣-١. تشخيص الأزمة: التشخيص الصحيح للمشكلة هو الطريق لحلها، وفي هذا الإطار لابد من التعرّف على العامل الاستراتيجي للأزمة وهو العامل الحيوي الذي لابد من تغييره أو تعديله قبل أي شيء أخر، ولابد في هذه المرحلة من التمييز بين أسباب الأزمة وأعراضها، والتركيز على الأسباب الحقيقية للأزمة، وفي هذه المرحلة لا نبحث عن حلول وإنما فقط تحديد المشكلة وتشخيصها.

٦-٣-٢. تحليل الأزمة: ويتم ذلك عن طريق جمع أكبر قدر من المعلومات حول كافة أبعاد الأزمة وعناصرها، والتركيز على النوعية وليس الكمية، والتأكد من المعلومات المنقولة، وبعد عملية جمع المعلومات يتم تحليلها وفق أسس علمية وإحصائية سليمة وما يتضمنه ذلك من مقارنات واختبارات وقياسات.

٦-٣-٣. إيجاد وتقييم البدائل: وتتعلق هذه المرحلة بإيجاد خيارات مقبولة لحل الأزمة، وقد أثبتت التجارب أن مشاركة الإدارات المعنية في التشاور لحل الأزمة كان له مردود إيجابي على رشد القرارات التي تم اتخاذها والالتزام فيما بعد بتنفيذها، ويجب التأكيد على ضرورة أن يكون البديل المطروح لحل الأزمة قابلاً للتنفيذ، كما يجب المفاضلة بين جميع البدائل المطروحة من حيث تكاليفها وآثارها، وذلك بعد فحص إيجابيات وسلبيات كل بديل مطروح.

٦-٣-٤. اختيار البديل المناسب لحل الأزمة: بعد أن يتم تحديد وتقييم الخيارات المقدمة لحل الأزمة، تأتي عملية اختيار البديل الأنسب الذي يحقق الهدف بأقل تكلفة وبأدنى تضحية، كما يجب الأخذ في الحسبان ضرورة إحاطة المرؤوسين بالقرار المتخذ إذا لم يشاركوا فيه لعامل الوقت والسرعة، لأنهم المعنيون بالتنفيذ، لضمان توازنهم وتحمسهم لتنفيذ القرار. (المغربي،٢٠٠٧، ٣٥-٣٦-٣٧)

وترى **الباحثة** أن طرق وأساليب اتخاذ القرارات تختلف في موقف الأزمة باختلاف نوع الأزمة ومجالها، وعمقها وشدتها، فالأزمات المتوقعة يتم اتخاذ القرارات بشأنها عن طريق تحديد الأزمة وتحليلها ووضع أفكار لحلول ممكنة واختبارها لاختيار البديل الأفضل وتنفيذه، ونجد أن دراسة (عثمان،٢٠٠٤) و دراسة (المنصوري، ٢٠٠٥) تؤكدان على أنه يتعين على مدير المدرسة عند اتخاذ قرار مناسب عدة أسس عليه مراعاتها وهي: التصرف الإيجابي، والفهم والإدراك المناسبين للأسلوب والوقت المناسب لتنفيذ القرار، وعدم اتخاذ أي قرار انفعالي واستخدام مهارة التحليل والتقييم واختيار أفضل البدائل مع التزام العمل بها.

٧.المتابعة في إدارة الأزمات:

عرف (الخضيري، ٢٠٠٣، ٢٤٨) عملية المتابعة أثناء الازمات بأنها: "إشراف قائد فريق الأزمات على كيفية سير العمل في موقف الأزمة، والتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ، وقيام كل عضو في الفريق بدوره، واستخدام الموارد المتاحة بشكل سليم لتقديم الإسناد والتعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة من أجل معرفة مواطن الضعف لتفاديها، والقوة للإبقاء عليها".

٧-١.أهمية المتابعة في إدارة الأزمات:

تعد متابعة الازمات ركناً أساسياً في نجاح إدارة الأزمات، لأنها تساعد قائد فريق الأزمات في مساندة الفريق من حيث: إيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة في حال غموضها، أو تبرير عمل معين، أو توضيح طريقة معينة، أو

تشجيعهم لغرض القيام بعمل معين، والتأكد من كفاية الوسائل والأدوات المستخدمة في الخطة، وحسن توظيفها، وإدخال التعديلات المناسبة على الخطة، والتأكد من تواجد الهيئات المساندة لفريق الأزمة، ولكي تحقق متابعة الأزمات أهدافها ينبغي على قائد فريق مواجهة الأزمة اتباع الإجراءات الآتية:

- الانتباه التام في متابعة أحداث الأزمة.
- التواجد في موقف الأزمة باستمرار لمتابعة الأحداث أول بأول.
- تهيئة الجو الملائم من تعاون بين أعضاء الفريق ليتمكنوا م تأدية أدوارهم على الوجه الأمثل. (صقر،٢٠٠٩، ٥٦)

إن متابعة الأحداث والإجراءات التي تحدث أثناء وقوع الأزمة للسيطرة على مسار الأحداث والاستفادة منها مستقبلاً، حيث تطبق مبادئ الرقابة القبلية والبعدية والمستمرة، أي يتم متابعة ومراقبة كافة الإشارات التي يمكن أن تسبق وقوع الأزمة، وأن تستمر متابعة الأحداث أثناء الأزمة والدروس المستفادة منها. (علي وغالي، ٢٠١٠، ١٨٩)

٨.التقويم في إدارة الأزمات:

إن المقصود من عملية التقويم كما يرى (أبوقحف،٢٠٠٢) هي "الحكم على خطط طوارئ الأزمات بطريقة شمولية، ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية في ضوء تطور الأوضاع وتوافر المعلومات واكتساب الخبرات أثناء سير الأزمة، بالإضافة إلى رصد المواقف الأزموية وتحليلها لاستخلاص الدروس المستفادة منها والإفادة منها في التخطيط للأزمات المستقبلية". (نقلاً عن عودة، ٢٠٠٨، ٤٦)

ويهدف تقويم الأزمات إلى تحديد أسباب حدوث الأزمة حتى نستطيع منع حدوث الأزمات في المستقبل وتحويل الأزمات إلى فرص تعلم وتحسين الأوضاع، وعادة يتم تقويم الأزمات بأشكال غير مباشرة مثل :مراجعة السجلات، والمقابلات، والمعاينات الوظيفية، أو بأشكال مباشرة مثل :السجلات الدورية والمتكررة من القياسات، والتدخل العلاجي للأزمة. (نقلاً عن عودة،٢٠٠٨، ٤٧)

٨-١.أهمية التقويم في إدارة الأزمات:

إن من أهم الدروس المستفادة من حدوث الأزمات ومواجهتها هي تقييم وتقويم أساليب التعامل التي تم اتخاذها لمواجهة الأزمة، وذلك يفيد في عدة مجالات من أهمها: الحكم على مدى سلامة الأساليب التي تم استخدامها في مواجهة الأزمات.

- الحكم على مدى قدرة الفريق الأزموي في النجاح في استخدام هذه الأساليب والمهارات الخاصة في المواجهة.
- الحكم على مدى سلامة أجهزة الإنذار المبكر وفاعليتها في إعطاء إشارات صادقة وسليمة عما سوف يحدث من أزمات.
- الحكم على مدى سلامة نظام المعلومات ومصداقيته في إعطاء معلومات سليمة عن الأزمات وآثارها.
- الحكم على مدى سلامة أنظمة الاتصالات المستخدمة سواء قبل او أثناء أو بعد حدوث الأزمة، ومدى فاعليتها وتأثيرها في تحجيم آثارها. (هيكل، ٢٠٠٦، ٢٥٢)

٨-٢. دور التقويم في مراحل ما بعد الأزمة:

عندما تنتهي الأزمة وتعود الأمور إلى مرحلة التوازن من جديد تبدأ تساؤلات جديدة تطرح نفسها (ماذا ما بعد الأزمة؟) وتكمن الإجابة بتتابع مراحل أخرى بعد مرحلة الأزمة ونلخصها فيما يلي:

١. مرحلة العلاج والإصلاح: وهي مرحلة شديدة الأهمية حيث يتم فيها محاولة القضاء على المعانة وإيقاف النزيف وانتهاء تصاعد الخسائر المادية والبشرية والمعنوية وإعادة الحال كما كان عليه بالسابق، وهي مرحلة يحاول فيها مدير الأزمات أن يجد الجانب الايجابي من الأزمة وأن يتجه إلى الإصلاح بحيث يصبح المحور الرئيسي هو إصلاح الأخطاء والتعلم من التجارب السابقة.

٢. مرحلة التجديد: وهي مرحلة تحدي حيث تجمع بين القدرة على الاستمرار والرغبة في الانطلاق من جديد بدون حدود وهي ترتبط بأسلوب جديد بالتفكير، والمدير الناجح يعمل في هذه المرحلة على استغلال القيم والفهم المتبادل الذي حققته المرحلة السابقة بينه وبين مجتمع الأزمة وتوحيد تيارات المجتمع المتنافرة وجعلها في تيار واحد ويستغل أيضا إمكانيات الاتصال للتواصل مع المجتمع.

٣. مرحلة التطوير: وهي مرحلة المغامرة والتحول الكبير في الاتجاه والمضمون وفي نوعية الحركة حيث تصنع الأزمة واقع جديد ناجم عن رفض كافة النماذج التي كانت قائمة قبل الأزمة .ويتم بهذه المرحلة الابتعاد عن التفكير التقليدي ويتم التوجه على أساس التميز وبناء الجسور من اجل التواصل مع المستقبل البناء والنهوض والتقدم.

٤. مرحلة الارتقاء والتنمية والنمو السريع: وهي مرحلة جني ثمار النجاح حيث يصبح الكيان الإداري فعال وهي مرحلة المكاسب المتتالية ويكون الاتجاه فيها نحو التقدم والتنمية حيث تجمع بين رغبة المدير في الاستمرار وبين الرغبة بالارتقاء والتقدم وتنعم هذه المرحلة بنوعين من المحفزات المغذية هما:

– النوع الأول: محفزات مغذية داخلية من داخل الكيان الإداري تحمل أمانيه وطموحه للتواصل.

– النوع الثاني: محفزات مغذية خارجية من خارج الكيان الإداري وتشمل البيئة الظرفية والمكانية والزمانية

المحيطة وما تمارسه من ضغط ومنافسة. (العمار،٢٠٠٣، ٤٨–٤٩)

وترى **الباحثة** أي أزمة تترك آثارها واضحة على المتأثرين من الأفراد والقيادات أو حتى الكيان أو المجتمع .ويؤدى ظهور الآثار بصورة واضحة إلى ضرورة إعادة النظر في كل شيء في ظل الظروف الجديدة من الأهداف والوسائل المستخدمة، إلى الأولويات والمعايير المستخدمة في التقييم، وتشير دراسة (الفهيد،٢٠٠٦) أن في هذه المرحلة يصعب تزييف الحقائق أو طمسها لأنها تكون قد أصبحت واضحة ومعروفة ويجب على المدير في هذه المرحلة مناقشة الأسباب والمتسببين عن تدهور الأمور ومحاولة تجاوز المحنة بإعادة البناء من جديد، كما تؤكد دراسة (Sighn & Labrosso,2011) أن التقييم لخطط وموارد المدرسة التي تركز على المناخ المدرسي العام والإجراءات التي اتُبعت للاستعداد للأزمة والاستجابة لها والتعافي بعدها، يحدد الأهداف والقرارات حول التدابير التي تدعم المدرسة لتطوير فرقها للوصول لمدرسة آمنة.

تعقيب:

وهكذا نجد أنه نظراً لوجود قاسم مشترك بين الأزمات المختلفة، فقد أضحى لزاماً علينا تحديد ملامح ومقومات نموذج للتعامل مع الأزمات وفق منظور متعدد الأبعاد يحقق الإعداد الجيد والمواجهة الناجحة، ويمر النموذج المتكامل لمواجهة الأزمة بعدة مراحل بغية تحقيق مجموعة من الأهداف النهائية والمرحلية وصولاً إلى التغلب على الأزمة، وإدارتها بشكل فعال، وهذا يتطلب من مدير المدرسة كونه مسؤولاً مباشراً للمؤسسة التعليمية امتلاكه لمهارات شخصية ومكتسبة تمكنه من أداء دوره في اتباع هذا النموذج تنعكس في ثلاث مراحل أساسية تمر بها معظم الأزمات، وإذا فشلت إدارة المدرسة في إدارة مرحلة من هذه المراحل فإنها تصبح مسؤولة عن وقوع الأزمة وتفاقم حدتها وهي كالآتي:

١-المرحلة الأولى (التلطيف والتحضير ما قبل الأزمة) وتتضمن اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والاستعداد والوقاية من الأزمات.

٢-المرحلة الثانية (المواجهة أثناء الأزمة) وتعنى بتنفيذ خطة المواجهة التي تم وضعها في المرحلة السابقة لتقليل الأضرار الناجمة عن الأزمة، واحتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها.

٣-المرحلة الثالثة (إعادة الأوضاع ما بعد الأزمة) وتتضمن خطوتين هما إعادة التوازن والنشاط بعد الأزمة، والإفادة من الأزمات بعد وقوعها(التعلّم).

ويتناول المحور الثالث في الفصل الثاني أهمية الإدارة المدرسية ودور مدير المدرسة في التعامل مع الأزمات في مراحلها الثلاثة (قبل حدوثها، وأثناء حدوثها، وبعد حدوثها)، بالإضافة للمهارات العامة الواجب امتلاكها لدى المدير كقائد للأزمات المدرسية، وبشكل خاص مهارات إدارة الأزمة في مجالات (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية من الأزمة، مواجهة الأزمة، استعادة النشاط، والتعلّم).

المحور الثالث:

(دور مدير المدرسة في إدارة الأزمة المدرسية)

- **أولاً: الإدارة المدرسية:**
- **ثانياً: مهام ومسؤوليات مدير المدرسة:**
- **ثالثاً: مهارات المدير كقائد للأزمات المدرسية:**
- **رابعاً: دور مدير المدرسة في مراحل الأزمة:**
- **خامساً: مهارات إدارة الأزمات المدرسية:**

المحور الثالث:

(دور مدير المدرسة في إدارة الأزمة المدرسية)

تمهيد:

تعد الإدارة المدرسية وحدة أساسية في حلقة الإدارة التربوية، لعبت دوراً عظيماً عبر العصور، تعددت وتنوعت وظائفها وأدوارها مع تطور المجتمعات في كل فرع من فروع المعرفة، لذا كان لزاماً على المسؤولين في الإدارة التربوية التوجه نحو الاتجاهات الحديثة في الإدارة، والتحول من الإدارة التقليدية الروتينية إلى الإدارة الحديثة، وتطبيق مبادئها في الإدارة المدرسية لمواجهة تحديات القرن الذي نعيشه والتحديات المستقبلية، والإدارة المدرسية التي تتمثل بالجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين من معلمين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بما يتماشى مع تطورات هذا القرن وما يتميز به من تطور سريع في كافة المجالات أفرز العديد من المشاكل والأزمات التي تتطلب تنوع في الخبرات والأساليب لمواجهتها ، وبالتالي توافر مهارات وخبرات جديدة لمدير المدرسة تمكنه من تأدية دوره بالشكل الأمثل الذي يحافظ على استعداد المدرسة وقدرتها على مواجهة الأزمات وتحقيق الأهداف المنشودة.

أولاً: الإدارة المدرسية:

يقصد بالإدارة المدرسية" مجموعة الأنشطة والفعاليات التي يقوم بها القائمون على إدارة المدرسة أو ناتجة عنهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة والمعارف العلمية المخطط لها في ظل المؤسسة التربوية المتواجدة فيها". (الصريري والعارف، ٢٠٠٣، ٦٣)

ويمكن القول إن الإدارة المدرسية تعني "جميع الجهود والإمكانيات والنشاطات التي تبذل من أجل تحقيق الأهداف التربوية تحقيقاً فعالاً متطوراً، ومن الواضح أن المقصود بالجهود المنسقة للإدارة جميع الأعمال التي يقوم بها أعضاء هيئة التدريس، أما الإمكانيات فيقصد بها الوسائل المعينة لتحقيق الأهداف التربوية التي تنشدها إدارة المدرسة". (مساد، ٢٠٠٥، ٢٥)

ثانياً: مهام ومسؤوليات مدير المدرسة:

تقتضي النظرة الشاملة إلى وظيفة مدير المدرسة وواجباته إدراك جوانبها الحقيقية في ارتباطها الكلي ببعضها البعض وهناك جوانب ثلاثة تمثل الإطار العام لوظيفة مدير المدرسة: الجانب الأول منها يتعلق بالهدف الذي يحاول أن يحققه من خلال وظيفته، فهدف مدير المدرسة يتركز بالطبع حول الوصول بمدرسته إلى تحقيق الأهداف والغايات المنشودة في تربية النشء حتى يكونوا مواطنين نافعين بنائين ومنجزين، الجانب الثاني يتعلق بالواجبات التي ينبغي أن يؤديها مدير المدرسة من أجل الوصول إلى هذا الهدف، والجانب الثالث يتعلق بالطريقة التي يؤدي بها هذه الواجبات وهذا يعني مفهومه عن العملية الإدارية. (سلامة، ٢٠٠٣، ٩٧)

فمدير المدرسة مطلوب منه الفهم الجيد لطبيعة وظيفته في مجال الإدارة المدرسية للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة في الأداء وتحفيز العناصر التي تعمل معه وزيادة انتاجيتهم في ممارسة أنماط نشاطاتهم وواجباتهم، وفي الوقت نفسه معرفة أهم النشاطات التي ينبغي القيام بها في مجال إدارة المدرسة الحديثة.

وحدد(Harris) نشاط مدير المدرسة بثلاث نقاط هي:

١. نشاطات تتعلق بإدارة شؤون المدرسة وقيادتها نحو التجديد والتطوير.
٢. خلق الحوافز وتشجيع المعلمين على الابتكار والإبداع.
٣. الإشراف على النواحي الإدارية والحياة الاجتماعية. (ربيع، ٢٠٠٦، ١١٥)

وترى **الباحثة** أن الإدارة المدرسية مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المدرسة والتي يقوم بها مدير المدرسة ومعاونوه، وتختلف من مدرسة لأخرى تبعاً لتقاليد المدرسة ونوع الإدارة فيها، وعلى ذلك فإن هناك مجموعة من الوظائف التي تعتبر ضرورية لنجاح مدير المدرسة في القيام بها والمتمثلة في: (التخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال واتخاذ القرار والتقويم) وتحت كل وظيفة من هذه الوظائف يدخل العديد من المهام والأنشطة التي لا بد أن يقوم المدير بها لتأدية الوظيفة على الوجه الأكمل.

ثالثاً: مهارات المدير كقائد للأزمات المدرسية:

إن القيادة تعتمد على التكامل والتوجيه والالتزام والدفع والتحفيز عن طريق خلق جو من المفاجآت المستمرة التي تساعد على تفجير الطاقات الكامنة، فقيادة الأزمة تعني تفجير طاقات جديدة لم تُستخدم بعد.

وبذلك تكون مهام قيادة الأزمة كما يراها (السيد،٢٠٠٠) في دراسته تقوم على اختيار الاتجاه بالمشاركة مع الآخرين، وتحفيز ودفع الناس للمشاركة، وحشد الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية.

لذا فإن قائد فريق الأزمات وبخاصةً إذا كان مديراً لمنظمة تعليمية، وباعتباره قائد لجميع فرق الأزمات كما تنص عليه اللوائح المنظمة لفريق إدارة الأزمة في أي مؤسسة تعليمية تواجهه الكثير من المواقف الصعبة في موقف الأزمة، تتطلب حسن اختيار قائد فريق مواجهة الأزمات بحيث يتمتع بخصائص شخصية، وخصائص موضوعية مكتسبة، وهذا ما ستركز عليه **الباحثة** في السطور القادمة.

وتكمن المهارات الضرورية لمواجهة الأزمات في بعض الاستعدادات والصفات التي يمتلكها القائد، فهي تعتمد في قوتها وضعفها على الظروف الموقفية وعلى السلطة التي يملكها القائد في موقعه وتعتمد أيضاً على درجة المعرفة التي يمتلكها القائد ويتم تصنيفها على النحو الآتي:

أ. **المهارات الذاتية:** وتتمثل هذه المهارات في مجموعة من السمات الشخصية والقدرات العقلية وامتلاك روح المبادرة والابتكار، إضافة لضبط النفس وخاصة المواقف العصيبة، وإن هذه المهارات تدعم الحس الشخصي والتحسس الكبير للمستقبل واحتمال الحدث قبل وقوعه، وبالتالي فهي ضرورية لنجاح المدير في مواجهة الأزمات لأنها هي الدافع للمدير لاقتحام المخاطر، والتفاؤل بالقدرة على التغلب على حجم الأزمة كما أنها هي التي تعطي صاحبها زمام المبادرة والرغبة في مساعدة الغير والثقة بالإمكانات وقدرات أعضاء المدرسة، والمشاركة الوجدانية، والقدرة على توقع الأزمات والتحليل واتخاذ القرار في الوقت المناسب في ظل ضيق الوقت وتسارع الأحداث. (الهزايمة، ٢٠٠٤، ٤٦-٤٧)

ب. **المهارات الفنية:** وتتمثل في المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية بالإضافة إلى فرع من فروع العلم، والكفاية في استخدامها أفضل استخدام بصورة تحقق الأهداف، أي قدرة القائد على التعامل مع الأشياء بالشكل الذي يضمن تحقيق هذه الأهداف. (الهزايمة، ٢٠٠٤، ٤٦-٤٧)

ت. **المهارات الإنسانية:** وتتمثل في قدرة المدير في التفاعل الصحيح مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم والقدرة على جذبهم وحفزهم للعمل بجد وإخلاص، أما القدرات الإنسانية في مجال الأزمة فتمثل في إزالة الآثار الجانبية والنفسية اللازمة أو التقليل منها من خلال المشاركة والتفاعل واستثمار جميع جهود العاملين في التصدي الجماعي للأزمات التي تواجه المدرسة كما تتمثل في قدرة المدير على جعل جميع العاملين يعملون بروح الفريق الواحد في وقت الضغط والأزمة. (عابدين، ٢٠٠١، ٩٣-٩٤)

ث. **المهارات الذهنية(التصويرية):** وتتمثل في قدرة المدير على التفكير المجرد بطريقة موضوعية حتى يرى العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة جيدة وتبين المهارات العقلية كفاءة القائد في ابتكار الأفكار والمقترحات والتحسس بالمشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها ، فضلاً عن تخطيط العمل ومتابعته وترتيب الأولويات والرؤية المستقبلية الثابتة ، والقدرة على التأثير على أعضاء المدرسة وبالتالي يوجه نشاطاتهم نحو أهداف خطط الطوارئ، مما يقود نحو نجاح المؤسسة في التعامل مع الأزمات إما بالسيطرة عليها حين حدوثها أو الوقاية منها. (عابدين، ٢٠٠١، ٩٣-٩٤)

وقد صنف (سلامة، ٢٠٠٣) الخصائص الشخصية والموضوعية (المكتسبة) للمدير في إدارة الأزمات، لنجاح كادر المدرسة في التعامل مع الأزمة:

فينبغي أن يتحلى المدير بالصفات الشخصية مثل: الشجاعة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر، التفاؤل بالقدرة على التغلب على حجم الأزمة، الرغبة في مساعدة الغير، الثبات ورباطة الجأش في حالة تدهور الموقف.

أما الخصائص الموضوعية فهي التي تتعلق هذه الخصائص بالمعلومات والثقافة والتعليم والتدريب التي يجب أن يتمتع بها القائد، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي :القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، والتعامل في ضوئها بسرعة، القدرة على وضع السيناريوهات اللازمة للتعامل مع موقف الأزمة، وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة بنجاح في التعامل مع الأزمة. (سلامة، ٢٠٠٣، ٩٧)

وترى **الباحثة** أنه من الضروري توافر مهارات متعددة لدى مدير المدرسة، وذلك ليتمكن من ممارسة أدواره ومهامه من تخطيط وتنظيم وتوجيه واتصال بفعالية تحقق من خلالها أهداف المدرسة بشكل عام، بالإضافة إلى ضرورة

امتلاكه لمهارات خاصة لإدارة الأزمات تساعده وبالتعاون مع جميع أعضاء المدرسة على مواجهة أية أزمة تتعرض لها والخروج بأقل الخسائر الممكنة.

وهذا ما أكدت عليه دراسة (مكاوي،٢٠٠٥) بأن مواجهة أي أزمة تتطلب من المدير أن يمتلك مهارات خاصة بالاستجابة لها وتشمل: صناعة القرارات بشكل منطقي، الاتصال بوضوح، استخدام الموارد المتاحة على الشكل الأمثل، القدرة على إقامة صلات مع الآخرين والعمل في إطار فريق، والقدرة على العمل تحت أقصى درجات الضغوط مع ضبط النفس والعمل بمرونة.

رابعاً: دور مدير المدرسة في مراحل الأزمة:

إنَّ الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تستطيع أن تُسيّر العمل وفق ما خُطط له، محققةً الأهداف المرسومة بأقل جهد وتكلفة، والتي تضمن العودة بالمدرسة إلى حالة التوازن أثناء تعرضها للأزمات المختلفة، لذا فإن لمدير المدرسة دوره المهم في التعامل مع الأزمات قبل وأثناء وبعد وقوعها.

أولاً: دور مدير المدرسة في التعامل مع الأزمة قبل وقوعها:

١. بناء قاعدة معلومات جيدة عن المدرسة دون الاعتماد على الشائعات والآراء الذاتية والعشوائية.
٢. بناء ملفات لتوقعات مخاطر وقوع الأزمات وعمل سيناريو دقيق للمواجهة في حالة وقوع الأزمة طبقاً لكل توقع يتحدد فيه الأدوار بدقة تامة مع وجود البدائل من الأشخاص لكل مهمة أو دور.
٣. تحديد وسائل وبدائل الاتصال وأشخاص الاتصال بدقة.
٤. إعداد فريق المواجهة في ضوء خبرات المديرين، والأفراد الموجودة داخل المدرسة.
٥. وضع برنامج تدريبي واضح لكل مدرسة ويتم عمل تجربة لكل سيناريو متوقع لحدوث الأزمة. (أحمد، ٢٠٠٢، ٢٠٤)

ثانياً: دور مدير المدرسة في التعامل مع الأزمة أثناء وقوعها:

١. تقدير الموقف بدقة وسرية للغاية، وإنشاء غرفة عمليات سريعة جداً لتحديد حجم واتجاه وملابسات الأزمة ومتابعة تطورها.

٢. الاتصال السريع بالمنظمات والهيئات الحكومية وغير الحكومية المحيطة بالمدرسة والمحتمل أن تساعد فعلاً في تقليل مخاطر وآثار الأزمة.

٣. اتخاذ القرارات السريعة الفعّالة في ضوء الشروط الضاغطة (ترتبط بدقة الأدوار والمهام).

٤. وضع البدائل وسرعة عمل الإسعافات الأولية وضمان عدم الضرر لمن يقدم المساعدة.

٥. الاتصال الجيد بالإعلام وتحديد مسؤول الاتصال الإعلامي والتأكد من وصول المعلومات للناس بدقة. (أحمد، ٢٠٠٢، ٢٠٥)

ثالثاً: دور مدير المدرسة في التعامل مع الأزمة بعد وقوعها:

١. تحديد وتصنيف درجة تأثير الأزمة على الأفراد والمدرسة.

٢. استثارة المشاركة الشعبية والمنظمات غير الحكومية للتعاون مع المسؤولين لمساعدة الذين تأثروا من وقوع الأزمة.

٣. وضع برامج تدريبية وإعداد فريق من أفراد كل مدرسة يتم اختيارهم وتدريبهم باستمرار على كيفية إدارة ومواجهة الأزمات في ظروف كل مدرسة.

٤. إعداد خطط تدريب وقائية منظمة جداً على سيناريوهات لأزمات المتوقعة حسب ظروف كل فرد أو كل مدرسة. (أحمد، ٢٠٠٢، ٢٠٦)

وتؤكد **الباحثة** هنا على أهمية الإعداد والتدريب لمدير المدرسة للتعامل مع الأزمات نظراً لدوره الجوهري في مواجهتها سواء في الاستعداد والوقاية من الأزمة، أو في اتباع أفضل الأساليب لمواجهتها والتقليل أضرارها، وذلك للعودة بالمدرسة للوضع الاعتيادي وتحسين مناعتها في مواجهة الأزمات، وهذا ما تؤكده دراسة (الموسى،٢٠٠٦) ودراسة

(غنام، ٢٠١٣) على ضرورة وعي مدير المدرسة بالأدوار المطلوبة منه لمواجهة الأزمات التي تعترض المدرسة وعلى أهمية إعداده وتدريبه كونه القائد الأساسي للمدرسة والمسؤول عن جاهزيتها نحو أي أزمة متوقعة.

خامساً: مهارات إدارة الأزمات المدرسية:

إن إدارة الأزمة المدرسية تتطلب مجموعة من المهارات التي يتمكن منها مدير المدرسة وتكون ضمن مراحل مرتبة ترتيباً منطقياً تتطلب منه اتقان المهارات المتعددة لكل مرحلة ليكون قادراً على إدارة أي أزمة في مدرسته.

حيث يرى (Mitroff& Pearson) أن مراحل إدارة الأزمة هي:

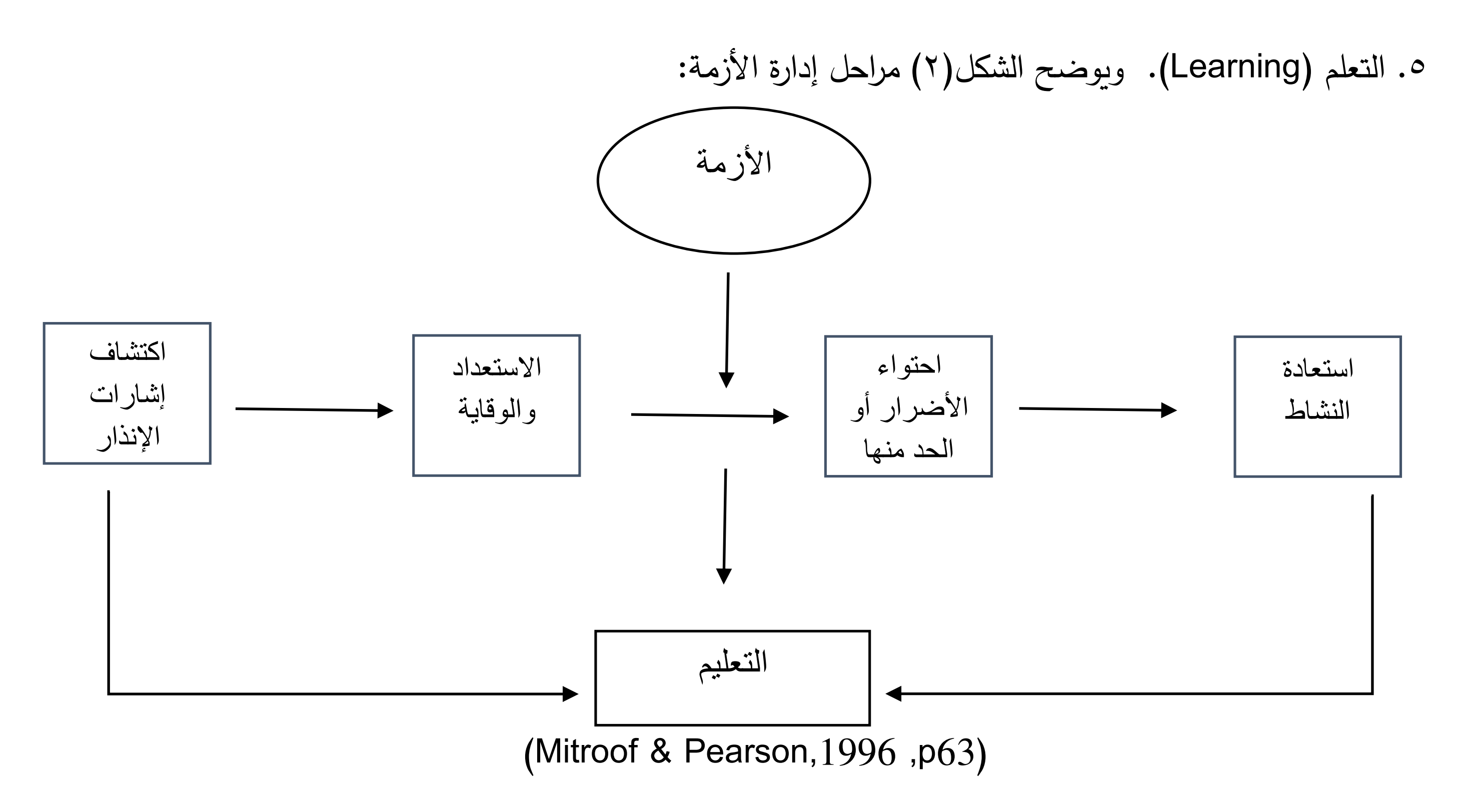
١. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (Signal Detection).

٢. الاستعداد والوقاية (Preparation and Prevention).

٣. احتواء الأضرار أو الحد منها (Containment and Damage Limitation).

٤. استعادة النشاط (Recovery).

٥. التعلم (Learning). ويوضح الشكل(٢) مراحل إدارة الأزمة:



(Mitroof & Pearson,1996 ,p63)

- **اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:**

وتعكس مدى قيام الإدارة برصد وتحديد المؤشرات والأغراض التي تنبئ باحتمال حدوث أزمة، حيث أن كافة أنواع الأزمات من الناحية الفعلية وباستثناء عدد محدود من الأزمات تطلق سلسلة من إشارات الإنذار المبكر، ولكن تكمن الصعوبة في تلقي المنظمة هذه الإشارات، فالتحدي الحقيقي لها هو أن تتفهم الإشارات التي تنذر بوقوع أزمة وشيكة (حسين، ٢٠٠٠،٧٩)

إلا أن المديرين يختلفون في المنظمات في قدرتهم على التنبؤ باحتمال وقوع الأزمة وفقاً لخصائصهم الشخصية ومستوى تأهيلهم ولذلك فإن احتواء هذه الإشارات والتعامل معها يتوقف على مهارة وكفاءة المدير في التقاط الإشارات الأولية (الخميسي،٢٠٠١،٨٠٠).

و**الباحثة** ترى أن أي أزمة عادةً ما ترسل قبل وقوعها بفترة طويلة إشارات الإنذار المبكر، وما لم يوجه الاهتمام الكافي لهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وعندما تكون المدرسة مستعدة للمواجهة بخطة واضحة، تكون لدى المديرين مهارات عالية في الشعور بأية إشارات حتى وإن كانت خافتة، أما المدارس غير المستعدة لمواجهة الأزمات فيحاول المديرون فيها حجب إشارات الإنذار التي تتنبأ بقرب وقوع الأزمات، والتقليل من أهميتها.

ومن هنا نجد أن العديد من الدراسات كدراسة (صقر،٢٠٠٩) ودراسة (اليحيوي،٢٠٠٦) أشارت إلى أن هذه المرحلة تمثل أول خطوة في مواجهة الأزمة ومنع حدوثها، إلا أن نتائج هذه الدراسات وجدت أن كثيراً من المديرين يتجاهلونها متعللين بكثرة الأعمال الإدارية والفنية، مما يوقع المدرسة في أزمات هي بغنى عنها، ولذلك نجد أن هذه الدراسات أشارت إلى ضرورة تدريب المديرين على مهارات اكتشاف إشارات الإنذار المبكر كخطوة أساسية يجب على مدير المدرسة امتلاكها ليتجنب فيها التخبط والفوضى عند وقوع أزمة مفاجئة.

- **مرحلة الاستعداد والوقاية:**

حيث يجب أن يتوافر لدى المنظمة استعدادات وأساليب كافية للوقاية من الأزمات باكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ومعالجتها، ويتطلب ذلك إعداد مجموعة من السيناريوهات البديلة لمقابلة جميع الاحتمالات وتوقع المسارات التي يمكن أن تتخذها الأحداث وتحديد دور كل فرد بوضوح، حيث يكون دور كل فرد متوقعاً وممكناً، و للتدريب على ذلك يكون لمراكز إدارة الأزمات أهمية أكبر في هذا الصدد(Barry,2002,p5)

وتوضح صفاء عبد العزيز العناصر الأساسية لدافت DAFTللاستعداد للأزمة:

–تصميم فريق إدارة الأزمة والمتحدث الرسمي وهم مجموعة من الأشخاص المعنيين للعمل عند حدوث الأزمة وهم يكلفون بتكوين خطة لمواجهة الأزمة ويتم استدعائهم لتنفيذ الخطة إذا حدثت أزمة.

–تكوين خطة مفصلة للتعامل مع الأزمة تكون مكتوبة وتفصيلية وتحدد الخطوات التي سيتم اتخاذها عند حدوث الأزمة وتضع هذه الخطة قائمة بالمعلومات الكاملة المطلوبة.

–بناء نظام اتصال فعال وذلك عن طريق تحديد مكان لنجاح فريق إدارة الأزمة وجمع البيانات ومراقبة المعلومات القادمة.

–تحديد الإمكانات المادية والفنية المتاحة لدى المنظمة.

–وضع نظام متكامل لمنهجية الإدارة أثناء الأزمة يتصل بالأدوار والمسئوليات. (عبد العزيز،٢٠٠٤، ٢٣٥)

وتعتمد سياسة تجنب الأزمات أو إيقافها والبعد عنها على وضع خطة تجنب وإيقاف الأزمة لتخطيط الجهد والبعد عن المشاكل التي قد تتطور لتصل إلى أزمات تؤذي العمل وتسير هذه الخطة في اتجاهين:

الاتجاه الأول: اتجاه أو مجال بشري يعتمد على تدريب العنصر البشري علي كيفية إدارة الأزمة وتجنبها قبل حدوثها وتجريب السيناريو والاتصال ووضع البدائل.

الاتجاه الثاني: اتجاه أو مجال البيانات وهو يعتمد على مدى توفير المعلومات والبيانات التي تساعد متخذ القرار في معرفة وضع المنظمة قبل نشوء الأزمة (Frank & David,1994,p.11)

وترى **الباحثة** أن هذه المرحلة ترتبط بسابقتها، فمن الصعب أن تمنع شيء لم نتنبأ باحتمال حدوثه، لأن الهدف من الاستعداد والوقاية هو اكتشاف نقاط القوة والضعف ومعالجتها قبل ظهور الأزمة وتناميها، وهذا يؤكد ضرورة توافر أساليب لدى المدرسة للوقاية من الأزمات، فعندما تقع الأزمة لا يستطيع أن يتصرف مدير المدرسة مع فريق إدارة الأزمات بهدوء وكفاية دون أن يكون مدرباً على ذلك، وهنا تبرز ضرورة إعداد برامج تدريبية للمديرين والمسؤولين عن إدارة المدرسة لوضع سيناريوهات وجمع معلومات تمكنهم من الاستعداد السليم للأزمة.

حيث نجد هذا في العديد من الدراسات التي أوصت بضرورة تدريب المديرين على مرحلة الاستعداد والوقاية من الأزمات كدراسة (أبو معمر، ٢٠١١) ودراسة(Tooping,2007) ودراسة (Mathai,2002) حيث يجب إعداد مديري المدارس على اتخاذ إجراءات الوقاية المناسبة لمنع مسببات الأزمات والحد من آثارها السلبية، عن طريق إعداد دورات تدريبية لهم لتنمية مهارات الاستعداد والوقاية على أسس علمية منطقية تعزز من قدرة المدرسة على التعامل مع الأزمات المختلفة.

- **مرحلة احتواء الأضرار أو الحد منها:**

تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط الموضوعة وترجمة الاستعدادات وإعداد الوسائل اللازمة للحد من الأضرار الناجمة عن الأزمة ومنها انتشارها بفترة زمنية مناسبة، ولا شك أن كفاءة وفاعلية هذه المرحلة تعتمد إلى حد كبير على المرحلة السابقة التي تم فيها الاستعداد والتحفيز لمواجهة الأزمة وتظهر أهمية عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء المنظمة كما يجب أن يتفرغ المديرون للتعامل مع الأزمة أما الأعمال اليومية فتترك لمن لهم الإثابة (حسين ،٢٠٠٠،٧٧٩).

فكل فرد في هذه المرحلة قد أسند إليه مهامه وتوزعت الأدوار ووضع احتمالات كل عنصر وعلى هذا الأساس تتم معالجة الأزمة من خلال مجموعة من المهام الأساسية والمهام الثانوية التكميلية، حيث أن هدف المنظمة من هذه المرحلة هو إيقاف سلسلة التأثيرات الناتجة عن الأزمة (أحمد،٢٠٠٢،٤٠).

وتشير **الباحثة** أنه في هذه المرحلة هي التحدي الحقيقي لمدير المدرسة، فإن الأزمة قد وقعت وعليه أن يقوم بمواجهتها والسيطرة عليها باتباع الخطة والأسلوب الملائمين لها، وهنا تبرز أهمية المراحل السابقة ،فالرؤية الواضحة لإشارات الأزمة والخطة الموضوعة لمواجهتها تمكن المدير من قيادة مدرسته نحو احتواء آثارها وعلاجها، وتتطلب مهارات عالية من مدير المدرسة لعزل الأزمة ومنعها من الانتشار في بقية أجزاء المدرسة والتواصل الفعال مع فريق إدارة الأزمة والتعاون معهم على اتخاذ القرارات السليمة في ظل الفوضى وتسارع الأحداث الذي تفرضه الأزمة.

وتشير نتائج دراسة (عبد العال، ٢٠٠٩) ودراسة (حمدونة،٢٠٠٦) أن مديري المدارس الذين يتمتعون بمهارات عالية في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والاستعداد والوقاية للأزمات، اتبعوا أساليب الاحتواء والتعاون والمواجهة في إدارة الأزمة بدرجة كفاءة عالية.

- **مرحلة استعادة النشاط:**

وتشمل هذه المرحلة تنفيذ برامج جاهزة اختبرت بالفعل سواء كانت قصيرة أو طويلة الأجل، وتتضمن مرحلة استعادة النشاط عدة جوانب منها محاولة استعادة الأصول الملموسة والمعنوية التي فقدت وكذلك التركيز على العمليات الداخلية والأطراف الخارجية التي أثرت فيها الأزمة، فهذه الأعمال تعكس مدى قدرة الإدارة باستعادة توازنها وممارسة أعمالها وأنشطتها الاعتيادية كما عليه الوضع قبل الأزمة (الحملاوي، ١٩٩٩، ٦٣-٦٤).

ويشير (Dennis & Mileti,1990) أن هناك ثلاثة اعتبارات أساسية لتحقيق الكفاءة والفاعلية في عملية إعادة التوازن:

-الرغبة والحرص على إعادة التوازن.

-المعرفة بما ينبغي أن يتم تحقيقه في مرحلة إعادة التوازن.

-القدرة على إنجاز فاعليات مرحلة إعادة التوازن وهو جانب يستوجب قدرات فنية وإدارية وإمكانيات كبيرة ودعماً مالياً. (في صقر، ٢٠٠٩، ٨٧)

وتجد **الباحثة** أن هذه المرحلة تتطلب من المدير العمل بمهارة وفعالية لمعالجة آثار ما بعد الأزمة وتوجيه الجهود وتنظيمها وفق إمكانات المدرسة والتعاون مع المجتمع المحلي لإعادة التوازن للمدرسة وعودة نشاطاتها بأقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة، والذي لا يتم إلا من خلال مجموعة من البدائل المتنوعة والفعالة، واختيار أفضلها من حيث الصفات والمزايا وفق استراتيجية متكاملة لتعود المدرسة لوضعها الاعتيادي.

وأكدت الدراسات على أن مرحلة استعادة النشاط ذات أهمية كبيرة في الوقاية من أزمات مستقبلية وفي تقويم أداء المدرسة بشكل موضوعي ودقيق، فدراسة (Chie,2004) التي اعتمدت على تحليل إدارة الأزمة بواسطة اعتماد طريقة نظام التفكير، أكدت أن جميع متخذي القرار في المدرسة أجمعوا على ضرورة القيام بتحليل نتائج الأزمة وحصر أسبابها، والتحديد الدقيق لوضع المدرسة وما يمكن اتباعه من خطط إسعافية لترميم الأضرار، وخطط طويلة المدى لمعالجة الآثار ذات التأثير العميق، ودراسة (سليمون،٢٠٠١) التي أشارت إلى أن وضع أي خطط مستقبلية لإدارة أزمة مدرسية تتطلب من مدير المدرسة القيام بجمع بيانات متنوعة عن طريقة أداء المدرسة أثناء حدوث

الأزمة لمعرفة نقاط القوة والضعف، وحصر إمكاناتها ومواردها، واختيار البدائل والخطط الملائمة لاستعادة النشاط وعودة سير العمل الطبيعي في المدرسة.

- **مرحلة التعلم:**

إن التعلم يعد أمراً حيوياً لإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي غير أنه مؤلم للغاية حيث يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة لكي يتعلم المرء فإنه يجب أن يكون على استعداد لاستخلاص دروس مستفادة من أزمة مرت به، فالمنظمات التعليمية المستعدة لمواجهة الأزمات هي تلك المنظمات التي تقوم بدراسة ومقارنة العوامل التي أدت إلى تطور أدائها مقابل العوامل التي شأنها الضعف فيما يتعلق بإدارة الأزمة مع اهتمامها بدراسة تجارب المنظمات الأخرى. (Beamish,2003,p.36)

وتعتمد هذه المرحلة على دراسة وتحليل الأحداث سواء التي مرت بها المنظمة التعليمية أو تجارب منظمات أخرى ولكن من المؤسف أن نجد بعض المنظمات إذا نجحت في إدارة الأزمة فإنها تشعر بنوع من الزهو ويسودها الاعتقاد بأن لديها الخبرة اللازمة للتغلب على أي أزمات مستقبلية، أو يجد المسؤولون أنفسهم في حالة من الإجهاد بعد أن ينقشع غبار الأزمة بحيث لا يرغبون في استرجاع وتحليل الأحداث التي وقعت خلاها الأزمة وأنه لا داعي لفتح ملف قد أغلق وأنه من الأفضل ترك الجراح لتندمل. (Barry,2002,p.82)

فنجد أن نتائج دراسة (الأعرجي ودقامسه،٢٠٠٠،٧٧٩) توصلت إلى أن جهود إدارة الأزمات في المدارس تتركز على احتواء الأضرار واستعادة النشاط، ووجود إهمال من قبل المديرين لمرحلة التعلم، أي أن التعامل مع الأزمات ينحصر في حدود الأساليب العلاجية.

من خلال ما سبق ترى **الباحثة** أن هذه المرحلة تتمثل في مجموعة العناصر التي تعكس مدى قيام الإدارة بوضع الضوابط لعدم تكرار الأزمات في المستقبل واستخلاص الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقا للاستفادة منها في التطوير والتحسين، ولذلك على المدير أن يجمع الجهود للقيام بوضع تقييم دقيق لواقع المدرسة ومعرفة مكامن الخطأ في تنفيذ الخطط، وذلك للقيام بتعديل أو إضافة خطط جديدة لأزمات متوقعة مستقبلاً، ونجد هذا في نتائج دراسة (Wang,2008) توصلت إلى ضرورة أن تستخلص إدارة المدرسة–بصورة فعالة–الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها سابقاً في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً، والاستفادة من تجارب الآخرين، أن وجود طاقم

وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بعملية تحليل نتائج الأزمة التي مرت بها المدرسة والأخذ من خبرة المدارس التي تعرضت لأزمات معينة للاستفادة من أساليب إدارتها لأزماتها ولتجنب تكرار الأخطاء التي وقعت فيها.

تعقيب:

في ختام هذا الفصل وبعد عرض المحاور الثلاثة نجد أن القدرة على إدارة الأزمات هي مهارة يحتاج لها معظم مديري المدارس للتدريب عليها بهدف تحقيق درجة عالية من الاستجابة الفعالة للأزمة، وبهدف درئها قبل وقوعها واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها وتقليص أضرارها، وإن الاستشعار بالأزمات والتنبؤ بها قبل وقوعها ورصدها ومعرفة عناصرها يساعد المدير على إعداد خطط وسيناريوهات للتعامل معها، ويتيح له بدائل وخيارات عديدة لقراراته ليتصرف معها بشكل هادئ يسمح بتجاوز الأزمة بأسرع وقت وأقل أضرار، وإعادة التوازن والاستقرار للمدرسة بعد الأزمة، وتقييم أدائها خلال الأزمة لتحديد نقاط الضعف وعلاجها ونقاط القوة لتوظيفها في تطوير وتحسين استعداد المدرسة لأزمات ممكن حدوثها لاحقاً، وتحاول الباحثة في الفصل الثالث من رصد هذه المهارات وجمعها ضمن قائمة منظمة وفق المجالات الخمسة(اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية من الأزمات، مواجهة الأزمات، استعادة النشاط، الإفادة من الأزمات بعد وقوعها "التعلّم") ،وذلك لإعداد مقياس يحدد درجة توافر هذه المهارات لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر المديرين والموجهين والمعلمين.

الفصل الثالث:

الإطار الميداني للبحث

- تمهيد
- أولاً: منهج البحث:
- ثانياً: مجتمع البحث وعينته:
- ثالثاً: حدود البحث:
- رابعاً: تصميم أداة البحث:
- خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

الفصل الثالث:

الإطار الميداني للبحث

تمهيد:

يتناول هذا الفصل إجراءات البحث الميدانية من خلال تحديد المجتمع الأصلي، وعينة البحث التي طبقت أدوات الدراسة عليها، والتعريف بالمنهج الذي استخدمته الباحثة في البحث وأدواته، وكيفية بنائها، والتحقق من صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي لأدوات البحث، والثبات بالإعادة، وألفا كرونباخ، وإجراءات التطبيق.

أولاً: منهج البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي الذي يتناسب مع أهداف البحث فهو يحاول وصف طبيعة الظاهرة موضع البحث ويساعد على تفسير الظواهر التربوية الموجودة، ويفسر العلاقات بين هذه الظواهر، إضافة إلى أنه يساعد في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه الظاهرة استناداً إلى حقائق الواقع، وتعد الأبحاث الوصفية أكثر من أنها طريقة لجمع المعلومات، فهي تصف وتحلل وتقيس وتقيم وتفسر.

ثانياً: مجتمع البحث وعينته:

- تم اختيار مدينة حمص لتطبيق البحث فيها
- عينة المديرين: يبلغ عدد مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص ١٢٧مدرسة موزعة على أحياء المدينة، وقامت الباحثة باعتماد الطريقة العشوائية في اختيار عينة المديرين، بناء على تقسيم أحياء حمص، قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من المدارس في كل منطقة، تم سحب هذه العينة فكان حجمها ٨٢ مدرسة، تم تطبيق أداة البحث على المديرين في المدارس والبالغ عددهم ٨٢ مديراً ومديرة، وكانت عدد المقاييس المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي(٧٣)، كما يوضح الجدول(٣) توزع عينة المديرين بالنسبة للمتغيرات المستقلة.

جدول (٣) يوضح توزع عينة البحث (المديرين) تبعاً للمتغيرات المستقلة

المتغيرات	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الخبرة الإدارية	أقل من خمس سنوات	٢٣	٣١,٥٠%
	من٥-١٠سنوات	٣٤	٤٦,٧٥%
	أكثر من ١٠ سنوات	١٦	٢١,٩١%
الدورات المتبعة	دورة واحدة	٨	١٠,٩٥%
	دورتين تدريبيتين	٤٦	٦٣,٠١%
	أكثر من دورتين	١٩	٢٦,٠٢%

- عينة الموجهين: تم تطبيق المقياس على المجتمع الأصلي للموجهين التربويين والاختصاصيين المشرفين على مدارس مدينة حمص البالغ عددهم ١٢٦موجهاً وموجهة.
- عينة المعلمين: يتكون مجتمع البحث من جميع معلمي التعليم الأساسي والبالغ عددهم ٤٩١٠ معلماً ومعلمة، تم سحب العينة باعتماد الطريقة العشوائية العنقودية التي تعتمد على الاختيار العشوائي للمناطق، ثم اختيار عشوائي للمدارس، ثم تطبيق المقياس على كل المعلمين في المدارس المختارة، وكان حجم العينة ٢٥٠معلماً ومعلمة.

ثالثاً: حدود البحث:

الحدود المكانية: مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص.

الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث خلال العام الدراسي ٢٠١٥-٢٠١٦م.

الحدود الموضوعية: تم الاقتصار على تحديد درجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر الموجهين التربويين والاختصاصيين، ومعلمي المدارس، وتصميم برنامج تدريبي وقائي مقترح لتنمية مهارات إدارة الأزمة لدى المديرين.

رابعاً: تصميم أداة البحث:

-وهي مقياس لجمع آراء عينة البحث حول درجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، وذلك لرصد الاحتياجات التدريبية للمديرين في مجال مهارة إدارة الأزمة، واتبعت الباحثة في إعداد المقياس الخطوات الآتية:

١.إعداد قائمة بمهارات إدارة الأزمة:

-اطلعت الباحثة على الأدبيات والأبحاث التي تناولت إدارة الأزمات بشكل عام والأزمات المدرسية والأساليب المتبعة من قبل مديري المدارس في التعامل معها، ومنها دراسة (صقر،٢٠٠٩/ عودة،٢٠٠٨/ اليوسفي،٢٠١٥/ كحيل، ٢٠١٥/غنام، ٢٠١٤/غنيمة، ٢٠١٣/الحارثي، ٢٠٠٢٠١٢الشايب،٢٠١٠/الموسى، ٢٠٠٦) بغية الإحاطة النظرية بالموضوع، وإعداد قائمة تضمن مهارات إدارة الأزمة مؤلفة من (٦٢) بنداً والتي تضمنت خمس مجالات رئيسية هي: مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، مهارة الاستعداد والوقاية، مهارة المواجهة، مهارة استعادة النشاط، مهارة الاستفادة من نتائج الأزمة.

-حيث قامت الباحثة بعرض القائمة على عدد من المحكمين للتأكد من ملائمة البنود لمجالاتها (أنظر الملحق /١/)، حيث أجمعت غالبية آرائهم بنسبة٧٠% على ملاحظات هي: حذف بعض البنود المكررة، ونقل بعض البنود إلى مجالات أخرى، وإعادة صياغة بعض البنود، وإضافة بنود أخرى.

وبناءً على ما سبق تم وضع الصورة النهائية لقائمة مهارات إدارة الأزمة والمبينة في الملحق (٢) والمؤلفة من (٥٦) بنداً، **وبالتالي تمت الإجابة عن السؤال الأول للبحث: ما مهارات إدارة الأزمة الواجب توافرها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي؟**

٢.إعداد أداة البحث:

-للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث: **ما الصورة المقترحة لمقياس مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي؟**

-تم اشتقاق بنود أداة البحث الممثلة بمقياس مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، وتألف في صورته الأولية من قسمين:

١.القسم الأول: مقدمة المقياس، توضح هدف المقياس، ومتغيرات البحث التصنيفية المعتمدة وهي (سنوات الخبرة، الدورات التدريبية المتبعة).

٢.القسم الثاني: تضمن مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي والتي توزعت على المجالات الخمسة السابقة والمتضمنة المهارات الخمسة الرئيسية والمهارات المتفرعة عنها والمؤلفة من ٥٦بنداً متضمناً بنود كشف المصداقية، وأعطيت لكل مهارة فرعية وزناً متدرجاً وفق مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة توافر هذه المهارات، وقد وزعت الدرجات كالآتي: دائماً(٥درجات)، غالباً(٤درجات)، أحياناً(٣درجات)، نادراً(درجتان)، مطلقاً (درجة واحدة).

ومن أجل تحديد درجة توافر المهارة تم اعتماد الأوزان النسبية كمعيار على النحو الآتي:

- من ٢٠%ــــــ٣٦% متوافرة بدرجة منخفضة جداً.
- أكثر من ٣٦%ــــــ٥٢% متوافرة بدرجة منخفضة.
- أكثر من ٥٢%ــــــ٦٨% متوافرة بدرجة متوسطة.
- أكثر من ٦٨%ــــــ٨٤% متوافرة بدرجة مرتفعة.
- أكثر من ٨٤%ــــــ١٠٠% متوافرة بدرجة كبيرة جداً.

-ضبط أداة البحث:

١.صدق المحتوى: عرضت الصورة الأولية من المقياس المؤلف من(٥٥) بنداً، والمبينة في الملحق (٣) على عدد من المحكمين في كليات التربية في جامعة البعث، إذ بلغ عددهم (١١محكماً تربوياً، انظر الملحق /١/)، وقد وجه إلى كل منهم خطاب مرفق بالمقياس وضح فيه الغرض من التحكيم، يمكن إجماله بالآتي:

- الاسترشاد بآرائهم حول ما تضمنه المقياس.
- التأكد من ملائمة بنود المقياس للأهداف المرجوة منه.
- تقويم وضوح التعليمات المرفقة بالمقياس.
- التأكد من سلامة اللغة ووضوحها.
- اقتراح ما يرونه مناسباً من التعديلات.

قامت الباحثة بتعديل بعض البنود في ضوء ملاحظات السادة المحكمين، سواءً أكان ذلك في إضافة بعض المفردات والبنود أم حذفها أم تعديل صياغتها، ومدى ارتباط كل منها بالمجال المناسب.

وبعد التعديل تم إعداد الأداة بصورتها النهائية والمبينة في الملحق (٤) من (٤٥) بنداً فرعياً موزعاً على خمسة مجالات رئيسية كما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (٤) يبين توزع بنود مقياس مهارات إدارة الأزمة لكل مجال رئيسي

المجال	عدد المهارات الفرعية
١. مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	١٠
٢. مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمات	٩
٣. مهارة مواجهة الأزمة	٩
٤. مهارة استعادة النشاط	٩
٥. مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم)	٨

٢.صدق الاتساق الداخلي:

يبين الارتباط بين المجموع الكلي والمجالات الفرعية، فالارتباطات العالية بين مجمع الدرجات الكلي للمقياس والمجالات الفرعية التي تقيس السمة نفسها، تدعم الصدق وتؤكده، وتم إيجاد صدق الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين فقرات كل مجال مع المجال ككل والتأكد من ملائمة بنود المقياس للأهداف المرجوة منه، وتم تطبيق المقياس على عينة من مجتمع البحث والتي تم استبعادها من التطبيق النهائي للأداة، والتي تكونت من (٨مديرين، و١٣موجهاً تربوياً، و٣٠معلماً ومعلمة)، ومن خلال إيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة والمقياس ككل تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي، والجدول (٥) يبين الارتباطات بين المجموع الكلي والمجالات الفرعية.

الجدول (٥) الارتباطات بين المجموع الكلي والمجالات الفرعية

المجال	معامل الارتباط
١. مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	٠,٨٠١**
٢. مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمات	٠,٦٣٥**
٣. مهارة مواجهة الأزمة	٠,٧٧٨**
٤. مهارة استعادة النشاط	٠,٧٤٠**
٥. مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم)	٠,٦٤٦**

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس والمقياس ككل دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

-ثبات نتائج أداة البحث:

الثبات من المتطلبات الرئيسة في أداة البحث وفي معناه العام يعني اتساق المقياس مع نفسه في قياس المطلوب من السلوك، وللتأكد من ثبات الأداة قامت الباحثة باستخدام الطرق الآتية: الثبات بإعادة التطبيق للمقياس، والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

١.**طريقة الثبات بالإعادة:** طبقت الباحثة المقياس على عينة مؤلفة من (٥١) مديراً وموجهاً ومعلماً، وقد استبعدتهم من التطبيق النهائي للأداة، ثم أعادت تطبيق المقياس على المجموعة ذاتها بعد أسبوعين، ثم قامت بحساب معامل الترابط (بيرسون) بين درجات أفراد العينة الاستطلاعية في التطبيق الأول والثاني، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (٦) على النحو الآتي:

الجدول (٦) معامل الترابط (بيرسون) في التطبيقين الأول والثاني لأداة البحث

المجال	معامل الترابط (بيرسون)
١. مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	٠,٧٢٨
٢. مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمات	٠,٨٣٥
٣. مهارة مواجهة الأزمة	٠,٩٣٨
٤. مهارة استعادة النشاط	٠,٨٥٦
٥. مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم)	٠,٧٥٨
الدرجة الكلية	٠,٧٦٩

يلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط مرتفعة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، مما يدل على ثبات نتائج الأداة، مما يشير إلى صلاحيتها للتطبيق النهائي.

٢.معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha):

والتي تعتمد على تباينات بنود المقياس، وتوضيح مدى التجانس بين فقرات المقياس، وإن معامل ألفا المرتفع يعكس الاتساق الداخلي للبنود مع أبعادها ومع الدرجة الكلية للمقياس.

تم حساب معامل الثبات للمقياس ككل بطريقة ألفا كرونباخ فبلغ (٠,٧٨٥) وهو يدل على ثباتٍ عالٍ، والنتيجة مقبولة إحصائياً لأغراض البحث، ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول (٧).

الجدول (٧) يوضح معامل الثبات للمقياس وأبعاده باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المجال	قيمة ألفا كرونباخ
١. مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	٠,٧٣١
٢. مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمات	٠,٧١٨
٣. مهارة مواجهة الأزمة	٠,٦١٥
٤. مهارة استعادة النشاط	٠,٧٣٣
٥. مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم)	٠,٨٨٨
الدرجة الكلية	٠,٧٨٥

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات للمقياس ومجالاته مرتفعة مما يؤكد ثباته وصلاحيته للاستخدام.

٣.حساب الدرجة المعيارية لبنود كشف المصداقية في المقياس المطبق:

قامت الباحثة بحساب الدرجة الذالية لإجابات أفراد العينة على بنود كشف المصداقية، بغية تحديد عدد المستجيبين الذين لم يجيبوا بمصداقية على بنود المقياس، وحذفهم من عينة البحث، وذلك بغية عدم تأثير هذه الاستجابات على تحليل نتائج البحث، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبنود كشف المصداقية والمتمثلة في البنود (٩،١٠، ١٧، ١٩، ٢٧، ٢٨، ٣٥، ٣٦، ٤٢)، وحساب الدرجة الذالية لاستجابة كل فرد في عينة البحث، وذلك لتحديد المقاييس القابلة للتحليل الإحصائي، وذلك وفق القانون:

$$\text{الدرجة الذالية (المعيارية)} = \frac{\text{الدرجة الحقيقية لاستجابة كل فرد على بنود كشف المصداقية} - \text{المتوسط الكلي}}{\text{الانحراف المعياري}}$$

حيث قامت الباحثة بحساب الدرجة المعيارية لكل استجابة، وتم حذف الاستجابات التي حصلت على درجة معيارية أكبر من ١,٤حيث يوضح الجدول (٨) عينة البحث بعد حذف الاستجابات الغير صالحة:

جدول (٨) عينة البحث وعدد الاستجابات المحذوفة وحجم العينة النهائي

العينات	العدد الأولي لعينة البحث	العينة التي تم استرجاع الأداة منهم بعد التطبيق	العينة بعد حذف الاستجابات غير الصالحة وفق الدرجة المعيارية
المديرين	٨٢	٧٣	٦٥
الموجهين	١٢٦	٩٨	٨٦
المعلمين	٢٥٠	١٩٤	١٧٣

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم إدخال البيانات إلى الحاسوب تمهيداً لمعالجتها والحصول على نتائجها، وقامت الباحثة بمعالجة البيانات باستخدام برنامج (spss) حيث استخدمت مجموعة قوانين إحصائية، هي على النحو الآتي:

- النسب المئوية والأوزان النسبية.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل الترابط (بيرسون) لحساب معامل الارتباط بين فقرات كل بعد المقياس ككل.
- اختبار تحليل التباين الأحادي البعد (ANOVA) لحساب الفروق بين تقديرات المديرين والموجهين التربويين والمعلمين في تقديراتهم لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي.
- اختبار تحليل التباين الأحادي البعد (ANOVA) لاختبار فرضيات البحث المرتبطة بتقديرات المديرين لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمة التي تعزى للمتغيرين (سنوات الخبرة، والدورات التدريبية).

الفصل الرابع:

نتائج البحث والبرنامج المقترح

- تمهيد
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة البحث.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة البحث.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من أسئلة البحث.
- النتائج المتعلقة بالسؤال السادس من أسئلة البحث.
- نتائج اختبار الفرضية الأولى.
- نتائج اختبار الفرضية الثانية.
- البرنامج الوقائي المقترح لمديري مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية.
- مقترحات البحث.

الفصل الرابع:

نتائج البحث والبرنامج المقترح

تمهيد:

بناءً على نتائج تطبيق أدوات البحث سيتم في هذا الفصل تحديد درجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بحسب تقديرات مديري المدارس، والموجهين التربويين والاختصاصيين، ومعلمي التعليم الأساسي من (عينة البحث)، ومن ثم مناقشتها وتفسيرها، ومناقشة فرضياتها، ومن ثم بناء البرنامج الوقائي المقترح على ضوء هذه النتائج.

تنويه: تمت الإجابة عن السؤال الأول للبحث: (ما مهارات إدارة الأزمة الواجب توافرها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي؟)، والسؤال الثاني للبحث: (ما الصورة المقترحة لمقياس مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي؟) في الفصل الثالث من البحث من خلال إعداد قائمة تتضمن مهارات إدارة الأزمة الواجب توافرها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، واشتقاق أداة البحث والتي هي مقياس معد من قبل الباحثة لمهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، وقيام الباحثة بإجراءات ضبط القائمة والمقياس.

<u>النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث من أسئلة البحث:</u> ما مدى توافر مهارات إدارة الازمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجه نظر المديرين؟

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل عبارة من عبارات كل مجال من مجالات المقياس، والجداول والمخططات الآتية توضح ذلك:

1. **في مجال مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:**

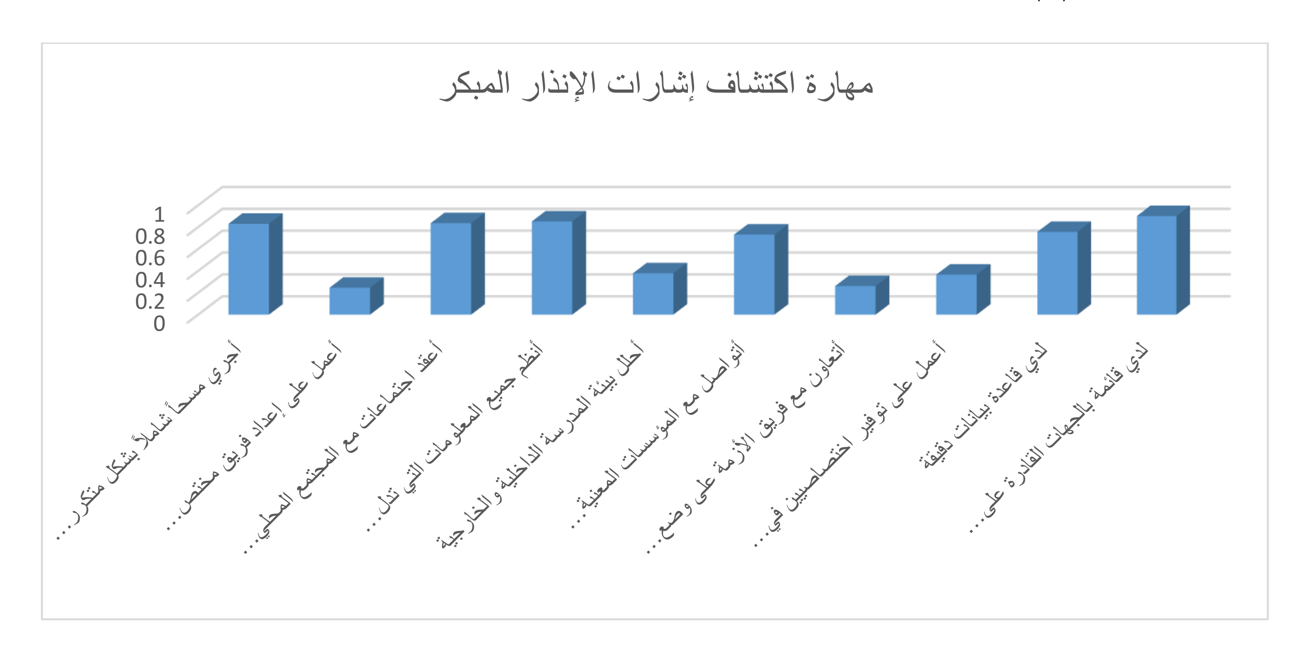
تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة التوافر لآراء أفراد عينة المديرين، بهدف تحديد درجة توافر كل مهارة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والجدول (٩) والمخطط (١) يوضحان ذلك:

جدول (٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمهارات المتعلقة بمجال مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

المهارة	درجة توافر المهارة					المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة توافر المهارة
	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً				
١.أجري مسحاً شاملاً بشكل متكرر لواقع المدرسة للبحث عن مؤشرات وقوع أزمة.	١٦	٤٣	٦	٠	٠	٤,١٥	٠,٥٦	٨٣,٠٧%	مرتفعة
٢.أعمل على إعداد فريق مختص لإدارة الأزمة مكون من العاملين في المدرسة.	٠	٠	٠	١٥	٥٠	١,٢٣	٠,٤٢	٢٤,٦١%	منخفضة جداً
٣.أعقد اجتماعات مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور للاطلاع على ما يقلقهم حول المدرسة.	٢٢	٣٣	١٠	٠	٠	٤,١٨	٠,٦٧	٨٣,٦٩%	مرتفعة
٤.أنظم جميع المعلومات التي تدل على خلل أو تهديد ينبئ بحدوث أزمة ما.	٢١	٤٠	٤	٠	٠	٤,٢٦	٠,٥٦	٨٥,٢٣%	مرتفعة جداً
٥.أحلل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية لوضع قاعدة بيانات شاملة ودقيقة حول المدرسة.	٠	١	١٣	٢٩	٢٢	١,٨٩	٠,٧٦	٣٧,٨٤%	منخفضة
٦.أتواصل مع المؤسسات المعنية بمساعدة المدرسة عند مواجهتها لأي أزمة.	١٥	٢٦	١٣	٩	٢	٣,٦٦	١,٠٧	٧٣,٢٣%	مرتفعة
٧.أتعاون مع فريق الأزمة على وضع قائمة بالمؤشرات التي	٠	٠	٠	٢٠	٤٥	١,٣٠	٠,٤٦	٢٦,١٥%	منخفضة

تدل على وقوع أزمة ما.									جداً
٨.أعمل على توفير اختصاصيين في مجال إدارة الأزمة ضن فريق المدرسة: إعلام، أمن، إسعاف....	٠	٠	١٢	٣٠	٢٣	١,٨٣	٠,٧١	%٣٦,٦١	منخفضة
٩.لدي قاعدة بيانات دقيقة وواضحة لكل ما يتعلق بالمدرسة.	١٦	٢٩	١٤	٢	٤	٣,٧٨	١,٠٤	%٧٥,٦٩	مرتفعة
١٠.لدي قائمة بالجهات القادرة على دعم المدرسة خلال أي أزمة متوقعة.	٣٣	٣٢	٠	٠	٠	٤,٥٠	٠,٤٩	%٩٠,١٥	مرتفعة جداً
الدرجة الكلية						٣,٠٨	٠,٢٢	٦١,٣٦	متوسطة

المخطط (١) الأوزان النسبية لدرجة توافر مهارات مجال: مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر



يتضح من الجدول (٩) والمخطط (١) أن أقل المهارات توافراً تمثلت بالآتي:

- أعمل على إعداد فريق مختص لإدارة الأزمة مكون من العاملين في المدرسة: وقد أظهر المديرون إجماعاً على الضعف في إعداد فريق مختص لإدارة الأزمة في مدرستهم وذلك بسبب قلة معرفتهم بهذا النوع من الفرق وكيفية اختياره وتأهيليه ليكون قادراً على إدارة الازمة.
- أتعاون مع فريق الأزمة على وضع قائمة بالمؤشرات التي تدل على وقوع أزمة ما: فقد أجمع المديرون على عدم وجود قائمة أو دليل محدد لمؤشرات وقوع الأزمات، وبالرغم من اهتمامهم بأي إشارة قد يكون لها آثار سيئة على المدرسة فهم يقومون بالتعامل معها كل على حدة دون وجود دليل مكتوب حول تلك المؤشرات، يمكن العودة إليه.
- أعمل على توفير اختصاصيين في مجال إدارة الأزمة ضن فريق المدرسة: أظهر المديرون درجة منخفضة في مهارة توفير اختصاصيين، وقد يرجع السبب لقلة خبرة العاملين في المدرسة بمجالات إدارة الأزمة من إعلام وأمن وإسعاف، وعدم اتباعهم لدورات ترتبط بهذه المجالات.
- أحلل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية لوضع قاعدة بيانات شاملة ودقيقة حول المدرسة: وقلة توافر هذه المهارة لدى أغلب المديرين قد يعود إلى أن التحليل العلمي القائم على معايير ومؤشرات واضحة يعد من المهام التي تتطلب جهود كبيرة وامتلاك مهارات فنية عالية بما يتعلق بجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وفق معايير مختلفة مرتبطة بأزمات متوقعة في كل المجالات المرتبطة بالمدرسة.
- أتواصل مع المؤسسات المعنية بمساعدة المدرسة عند مواجهتها لأي أزمة: أجمعت آراء المديرين أنهم لا يتواصلون مع هذه المؤسسات بشكل مباشر، وقد يعود ذلك لاقتصار هذا النوع من التواصل فقط أثناء وقوع الأزمات، وأحياناً يتطلب الحصول على مساعدتهم القيام بإجراءات روتينية ترتبط بالاتصال بمديرية التربية، وعدم تفويض السلطة حتى من قبل المديرين لمنسق مختص في هذا المجال.

٢. في مجال مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمة:

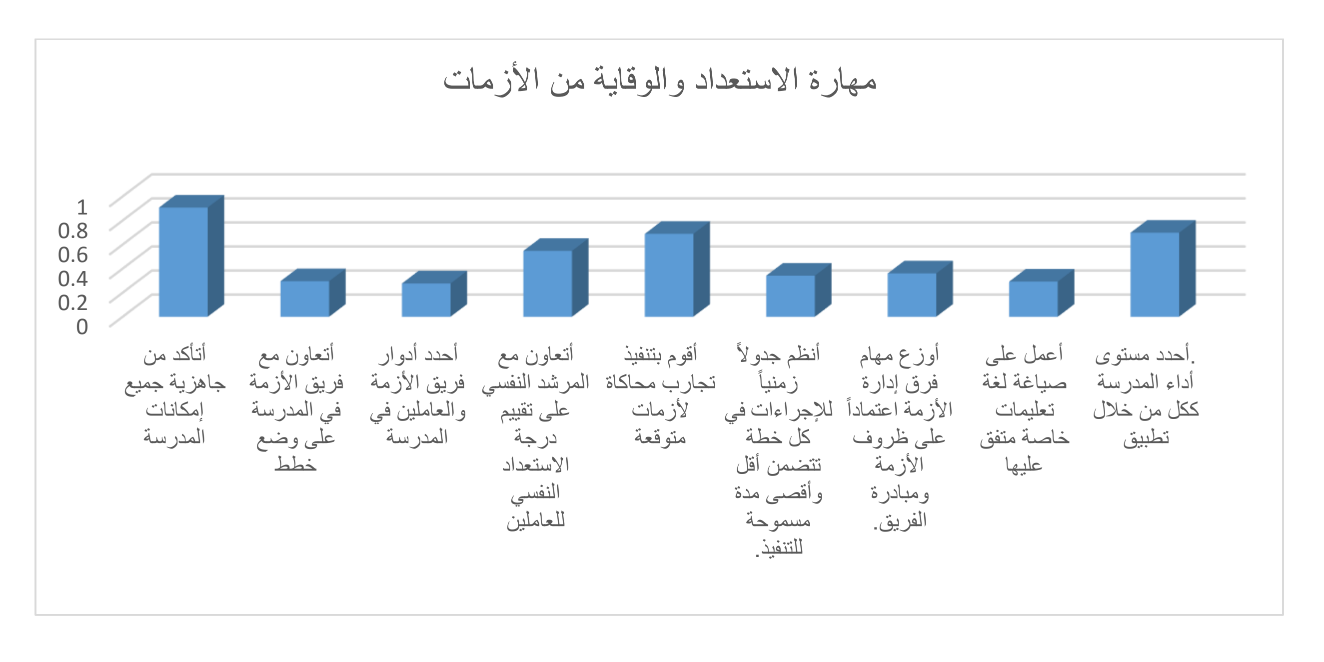
تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة التوافر لآراء أفراد عينة المديرين، بهدف تحديد درجة توافر كل مهارة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمة، والجدول (١٠) والمخطط (٢) يوضحان ذلك:

جدول (١٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمهارات المتعلقة بمجال مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمة.

المهارة	درجة توافر المهارة					المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية
	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً				
١١.أتأكد من جاهزية جميع إمكانات المدرسة للسيطرة على الأزمة وحماية المتعلمين.	٣٥	٣٠	٠	٠	٠	٤,٥٣	٠,٤٩	%٩٠,٧٦	مرتفعة جداً
١٢.أتعاون مع فريق الأزمة في المدرسة على وضع خطط تتضمن أسوا وأفضل سيناريو لأزمة متوقعة	٠	١	٣	٢٢	٣٩	١,٤٧	٠,٦٥	%٢٩,٥٣	منخفضة جداً
١٣.أحدد أدوار فريق الأزمة والعاملين في المدرسة تبعاً لاختصاصهم.	٠	٠	١	٢٣	٤١	١,٣٨	٠,٥١	%٢٧,٦٩	منخفضة جداً
١٤.أتعاون مع المرشد النفسي على تقييم درجة الاستعداد النفسي للعاملين في المدرسة لمواجهة الأزمة.	٤	١٣	٢١	١٦	١١	٢,٧٣	١,١٤	%٥٤,٧٦	متوسطة
١٥.أقوم بتنفيذ تجارب محاكاة لأزمات متوقعة مثل: خطط إخلاء، حريق، حدث أمني أو صحي...	١٤	١٩	١٨	١٠	٤	٣,٤٤	١,١٦	%٦٧,٩٢	متوسطة
١٦.أنظم جدولاً زمنياً للإجراءات في كل خطة	٠	٠	١٢	٢٢	٣١	١,٧٠	٠,٧٥	%٣٤,١٥	منخفضة

تتضمن أقل وأقصى مدة مسموحة للتنفيذ.									جداً
١٧.أوزع مهام فرق إدارة الأزمة اعتماداً على ظروف الأزمة ومبادرة الفريق.	٢	٢	٨	٢٢	٣١	١,٨	٠,٩٧	%٣٦,٠٠	منخفضة جداً
٨١.أعمل على صياغة لغة تعليمات خاصة متفق عليها في المدرسة تُستخدم أثناء وقوع أزمة ما.	١	١	٢	١٩	٤٢	١,٤٦	٠,٧٦	%٢٩,٢٣	منخفضة جداً
١٩.أحدد مستوى أداء المدرسة ككل من خلال تطبيق تجريبي لسيناريو متوقع.	١١	٢٣	٢٣	٣	٥	٣,٤٩	١,٠٦	%٦٩,٨٤	مرتفعة
الدرجة الكلية						٢,٤٤	٠,٣٠	%٤٨,٩٩	منخفضة

والمخطط (٢) الأوزان النسبية لدرجة توافر مهارات مجال: مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمات:



نلاحظ من الجدول (١٠) والمخطط (٢) أن المهارات الأقل توافراً هي:

- مهارة أحدد أدوار فريق الأزمة والعاملين في المدرسة تبعاً لاختصاصهم، وأوزع مهام فرق إدارة الأزمة اعتماداً على ظروف الأزمة ومبادرة الفريق: أظهرت نتائج المديرين أن الارتباط في قلة توافر المهارتين قد يعود إلى قلة وجود اختصاصيين في مجالات الأزمة يمكن الاعتماد عليهم وتكليفهم بمهام تناسب هذه المجالات، بالإضافة إلى أن ظروف الأزمة في أغلب الأحيان تفرض على المدير توزيع المهام بنفسه، بسبب قلة عدد المبادرين للعمل معه وذلك خوفاً من الفشل أو بسبب حالات التوتر والصدمة التي تصيب العاملين معه.
- أعمل على صياغة لغة تعليمات خاصة متفق عليها في المدرسة تُستخدم أثناء وقوع أزمة ما: إن الضعف في هذه المهارة قد يعود إلى أنه بالرغم من وجود علاقات قوية بين المديرين وأغلب العاملين في المدرسة إلى أن الخبرة في صياغة لغة مشفرة وتوفير قنوات إرسال واستقبال واضحة بينهم يؤدي إلى عدم اعتماد مثل هذه اللغة في النشاط الاعتيادي أو خلال الأزمات، مما يزيد من احتمالات حدوث سوء فهم وتضارب معلومات وانتشار الشائعات أثناء الأزمات خصوصاً.
- أتعاون مع فريق الأزمة في المدرسة على وضع خطط تتضمن أسوا وأفضل سيناريو لأزمة متوقعة: قد أظهر المديرون إجماعاً على قلة توافر هذه المهارة والذي قد يكون لأن صياغة السيناريوهات بحاجة إلى تأهيل وتدريب مسبق وهو غير متوفر في مديرية التربية مما يتطلب اجتهادات شخصية من قبل المديرين قد تفتقر للخطوات الرئيسية في إعداد هذا النوع من السيناريوهات.
- أنظم جدولاً زمنياً للإجراءات في كل خطة تتضمن أقل وأقصى مدة مسموحة للتنفيذ: وأظهرت النتائج قلة توافر هذه المهارة قد يعود إلى عدم وجود جدول زمني مفصل ضمن أي خطة موضوعة إن وجدت، فالمديرين يضعون مهلة زمنية نهائية لتنفيذ إجراءات التعامل مع الأزمة وبما أن عامل السرعة واختصار الوقت الذي يعد من أهم عوامل تفادي الوقوع في أزمات أخرى، فالخطط في الأغلب تأخذ وقتاً أطول من الوقت المتوقع.

٣. في مجال مهارة مواجهة الأزمة:

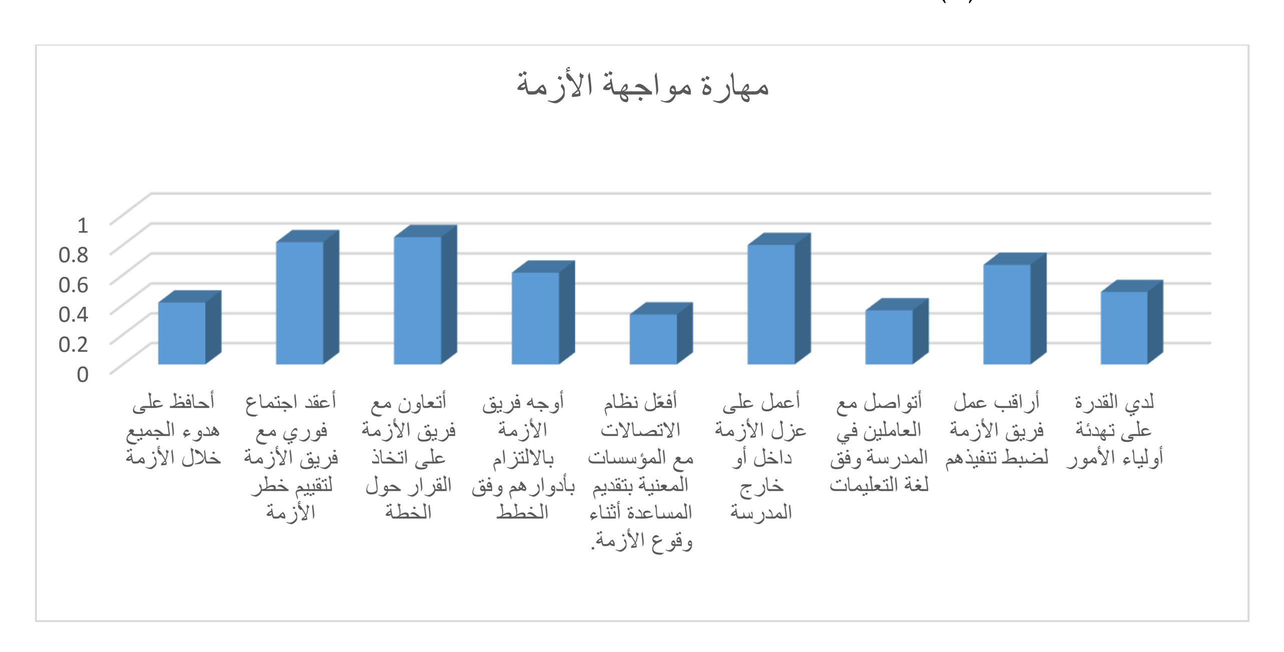
تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة التوافر لآراء أفراد عينة المديرين، بهدف تحديد درجة توافر كل مهارة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال مهارة مواجهة الأزمة، والجدول (١١) والمخطط (٣) يوضحان ذلك:

جدول (١١) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمهارات المتعلقة بمجال مهارة مواجهة الأزمة

المهارة	درجة توافر المهارة					المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية
	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً				
٢٠.أحافظ على هدوء الجميع خلال الأزمة لتخفيف التوتر ومنع انتشار الشائعات.	٢	٦	١١	٢٢	٢٤	٢,٠٧	١,٠٨	٤١,٥٣%	منخفضة
٢١.أعقد اجتماع فوري مع فريق الأزمة لتقييم خطر الأزمة على المدرسة.	١٨	٣٩	٥	٢	١	٤,٠٩	٠,٧٧	٨١,٨٤%	مرتفعة
٢٢.أتعاون مع فريق الأزمة على اتخاذ القرار حول الخطة التي تلائم ظروف الأزمة.	٢٩	٢٥	١٠	١	٠	٤,٢٦	٠,٧٧	٨٥,٢٣%	مرتفعة جداً
٢٣.أوجه فريق الأزمة بالالتزام بأدوارهم وفق الخطط الموضوعة سابقاً لمواجهة الأزمة.	٣	١٧	٣١	١٠	٤	٣,٠٧	٠,٩١	٦١,٥٣%	متوسطة
٢٤.أفعّل نظام الاتصالات مع المؤسسات المعنية بتقديم المساعدة أثناء وقوع الأزمة.	١	٢	٥	٢٤	٣٣	١,٦٧	٠,٨٦	٣٣,٥٣%	منخفضة جداً
٢٥.أعمل على عزل الأزمة	١٦	٣٨	٨	١	٢	٤	٠,٨٤	٨٠,٠٠%	مرتفعة

داخل أو خارج المدرسة بشكل يقلل من الأخطار غير المتوقعة.									
٢٦.أتواصل مع العاملين في المدرسة وفق لغة التعليمات المتفق عليها للسيطرة على الأزمة.	١	١	١٢	٢٢	٢٩	١,٨١	٠,٨٩	%٣٦,٣٠	منخفضة
٢٧.أراقب عمل فريق الأزمة لضبط تنفيذهم للإجراءات المتفق عليها لمواجهة الأزمة.	١١	٢١	٢٠	٥	٨	٣,٣٣	١,٢	%٦٦,٧٦	متوسطة
٢٨.لدي القدرة على تهدئة أولياء الأمور بأن إدارة المدرسة قادرة على حماية أبنائهم.	٣	٨	١٧	٢٣	١٤	٢,٤٣	١,٠٩	%٤٨,٦١	منخفضة
الدرجة الكلية						٢,٩٧	٠,٢٥	٥١,٤٨	منخفضة

المخطط (٣) الأوزان النسبية لدرجة توافر مهارات مجال: مهارة مواجهة الأزمة:



نلاحظ من الجدول (١١) والمخطط (٣) أن المهارات الأقل توافراً هي:

- أفعّل نظام الاتصالات مع المؤسسات المعنية بتقديم المساعدة أثناء وقوع الأزمة: أظهرت آراء المديرين قلة توافر هذه المهارة، وقد يكون سبب ذلك أنه عند حدوث أي أزمة يكتفى بالاتصال مع أقرب مؤسسة تكون قادرة على المساعدة وفق نوع الأزمة، بالإضافة لعدم وجود نظام اتصالات فعلي يتضمن قائمة الوصول السريع ضمن الأزمات وفق نوع الأزمة، وغياب اختصاصيين مؤهلين قادرين على إدارة هذا النوع من نظام الاتصالات.
- أتواصل مع العاملين في المدرسة وفق لغة التعليمات المتفق عليها للسيطرة على الأزمة: وترتبط النتائج المنخفضة لهذ المهارة مع مهارة صياغة لغة تعليمات خاصة متفق عليها في المدرسة تُستخدم أثناء وقوع أزمة ما ضمن مجال مهارة الوقاية والاستعداد، فالقدرة على التواصل وفق لغة خاصة يتطلب صياغة لغة تشفير وقنوات اتصال بين المرسلين والمستقبلين تمنع سوء الفهم وانتشار الشائعات ضمن جو الأزمة والذي قد يزيد من احتمال حصول أزمات جديدة غير متوقعة.
- وفي مهارتي أحافظ على هدوء الجميع خلال الأزمة لتخفيف التوتر ومنع انتشار الشائعات، ولدي القدرة على تهدئة أولياء الأمور بأن إدارة المدرسة قادرة على حماية أبنائهم: أظهر المديرون صعوبة القيام بتهدئة الجميع ومن ضمنهم أولياء الأمور ضمن ظروف الأزمة، والذي تفسره الباحثة بعدم قدرة المدير وحده على تحقيق هذه المهمة في ضوء المهام الكثيرة المرتبطة بتنفيذ الإجراءات الضرورية لحماية المتعلمين والسيطرة على الأزمة، وغياب مختصين من العاملين في المدرسة لتوضيح صورة موقف الأزمة للجميع والسيطرة على انفعالاتهم، بالإضافة إلى ضعف الثقة بين أولياء الأمور والمدرسة في كفاءتها على مواجهة الأزمة.

٤. في مجال مهارة استعادة النشاط:

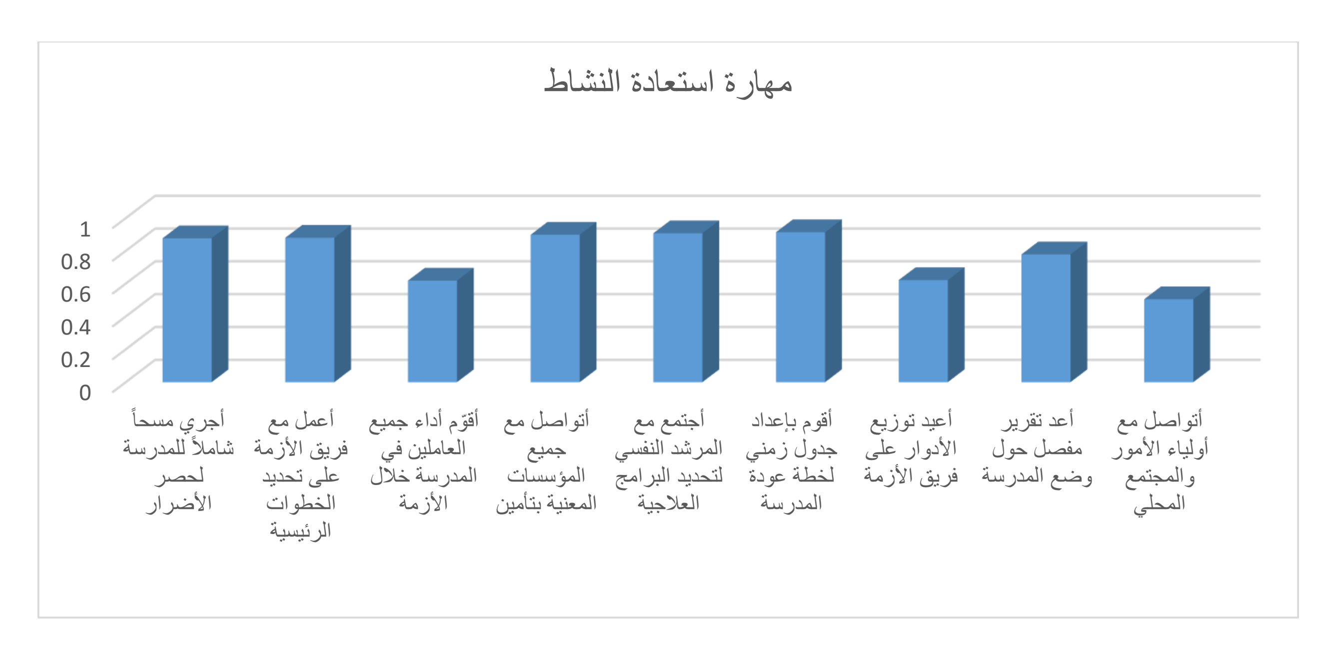
تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة التوافر لآراء أفراد عينة المديرين، بهدف تحديد درجة توافر كل مهارة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال مهارة استعادة النشاط، والجدول (١٢) والمخطط (٤) يوضحان ذلك:

جدول (١٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمهارات المتعلقة بمجال مهارة استعادة النشاط

المهارة	درجة توافر المهارة					المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية
	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً				
٢٩.أجري مسحاً شاملاً للمدرسة لحصر الأضرار الناتجة عن الأزمة.	٢٨	٣٤	٣	٠	٠	٤,٣٨	٠,٥٧	%٨٧,٦٩	مرتفعة جداً
٣٠.أعمل مع فريق الأزمة على تحديد الخطوات الرئيسية لاستعادة النشاط المدرسي بعد الأزمة.	٢٨	٣٥	٢	٠	٠	٤,٤	٠,٥٤	%٨٨,٠٠	مرتفعة جداً
٣١.أقوّم أداء جميع العاملين في المدرسة خلال الأزمة لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.	٧	١٣	٢٧	١٥	٣	٣,٠٩	١,٠١	%٦١,٨٤	متوسطة
٣٢.أتواصل مع جميع المؤسسات المعنية بتأمين احتياجات المدرسة بعد وقوع الأزمة.	٣٣	٣١	١	٠	٠	٤,٤٩	٠,٥٢	%٨٩,٨٤	مرتفعة جداً
٣٣.أجتمع مع المرشد النفسي لتحديد البرامج العلاجية والدعم النفسي للمتعلمين.	٣٥	٣٠	٠	٠	٠	٤,٥٣	٠,٤٩	%٩٠,٧٦	مرتفعة جداً
٣٤.أقوم بإعداد جدول زمني لخطة عودة المدرسة للنشاط الاعتيادي.	٣٨	٢٦	١	٠	٠	٤,٥٦	٠,٥٢	%٩١,٣٨	مرتفعة جداً

٣٥.أعيد توزيع الأدوار على فريق الأزمة بما يتلاءم مع أداء المدرسة خلال الأزمة.	٩	١٧	١٨	١٤	٧	٣,١٠	١,١٢٠	%٦٢,١٥	متوسطة
٣٦.أعد تقرير مفصل حول وضع المدرسة لتقديمه لجميع الجهات المعنية.	١٨	٢٩	١٢	٥	١	٣,٨٩	٠,٩٤	%٧٧,٨٤	مرتفعة
٣٧.أتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لمعرفة تقيمهم لأداء المدرسة خلال الأزمة.	٣	٧	١٨	٣٠	٧	٢,٥٢	٠,٩٧	%٥٠,٤٦	منخفضة
الدرجة الكلية						٣,٨٨	٠,٢٧	%٧٧,٧٧	متوسطة

المخطط (٤) الأوزان النسبية لمهارات مجال: مهارة استعادة النشاط



نلاحظ من الجدول (١٢) والمخطط (٤) أن المهارات الأقل توافراً هي:

- أتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لمعرفة تقيمهم لأداء المدرسة خلال الأزمة: يرى المديرون أن هناك صعوبة كبيرة في التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لوضع تقييم للمدرسة، وذلك لغياب

مؤسسات المجتمع المحلي القادرة على تقديم خبراتها في هذا المجال، كما أن هناك عدم ثقة من قبل المديرين بآراء أولياء الأمور الذين يقدمون ملاحظات يتدخل فيها الجانب العاطفي والاكتفاء بتحميل المسؤولية للمدرسة بدون الاطلاع الموضوعي على ظروف الأزمة، والعمل على مساعدة المدرسة في تلافي تكرارها.

٥. في مجال مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم):

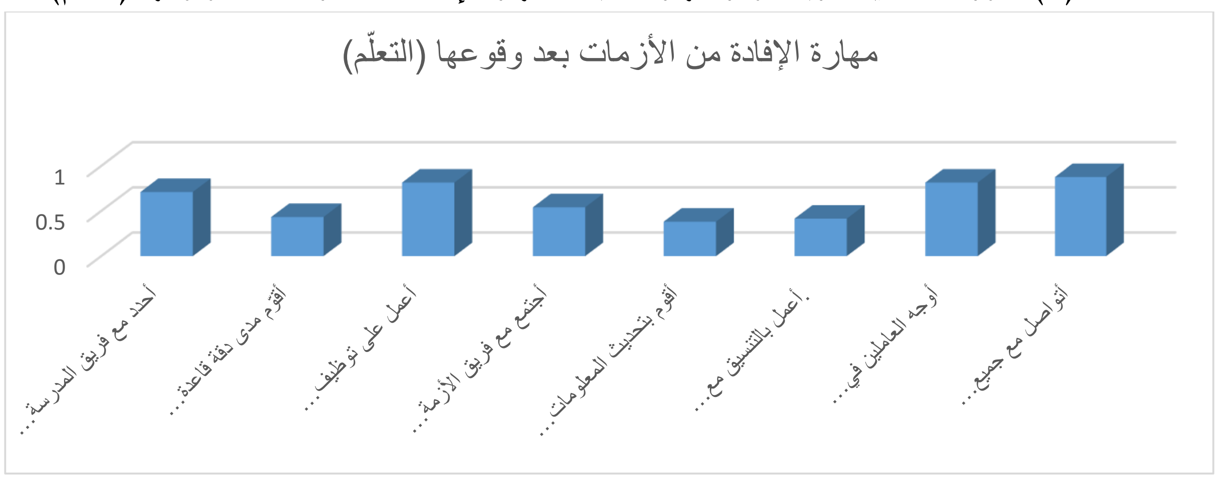
تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة التوافر لآراء أفراد عينة المديرين، بهدف تحديد درجة توافر كل مهارة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها، والجدول (١٣) والمخطط (٥) يوضحان ذلك:

جدول (١٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمهارات المتعلقة بمجال مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها

المهارة	درجة توافر المهارة					المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية
	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً				
٣٨.أحدد مع فريق المدرسة الخاص بالأزمة الأسباب الفعلية لوقوع الأزمة لمنع تكرارها.	٥	٢٨	٣٠	٢	٠	٣,٥٥	٠,٦٨	٦٥,٧٦%	متوسطة
٣٩.أقوّم مدى دقة قاعدة بيانات المدرسة لتحديد النقص الذي ظهر خلال الأزمة.	١	٤	١٧	٢٦	١٧	٢,١٦	٠,٩٣	٤٣,٣٨%	منخفضة
٤٠.أعمل على توظيف تجربة موقف الأزمة في تحسين أداء المدرسة مستقبلاً.	١٣	٤٥	٦	١	٠	٤,٠٧	٠,٥٨	٨١,٥٣%	مرتفعة
٤١.أجتمع مع فريق الأزمة لتحليل معلومات يمكن اعتبارها إشارات قد تنذر بأزمات لاحقة.	٠	١١	٣٠	١٨	٦	٢,٧٠	٠,٨٥	٥١,١٥%	منخفضة

٤٢.أقوم بتحديث المعلومات والبيانات المتعلقة بواقع المدرسة بعد الأزمة.	٠	١	١٦	٢٤	٢٤	١,٩٠	٠,٨١	%٣٨,١٥	منخفضة
٤٣.أعمل بالتنسيق مع المؤسسات المعنية على إعداد دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات المدرسية.	٢	٢	١١	٣٤	١٦	٢,٠٧	٠,٨٩	%٤١,٥٣	منخفضة
٤٤.أوجه العاملين في المدرسة على اتّباع دورات تأهيلية في اختصاصات فريق الأزمة.	١٧	٣٦	١٢	٠	٠	٤,٠٧	٠,٦٦	%٨١,٥٣	مرتفعة
٤٥.أتواصل مع جميع المدارس الأخرى لتداول المعلومات حول أي أزمة متوقعة.	٢٧	٣٦	٢	٠	٠	٤,٣٨	٠,٥٤	%٨٧,٦٩	مرتفعة
الدرجة الكلية						٣,١١	٠,٢٧	%٦٢,٣٨	متوسطة

المخطط (٥) الأوزان النسبية لدرجة توافر مهارات مجال: مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم)



نلاحظ من الجدول (١٣) والمخطط (٥) أن المهارات الأقل توافراً هي:

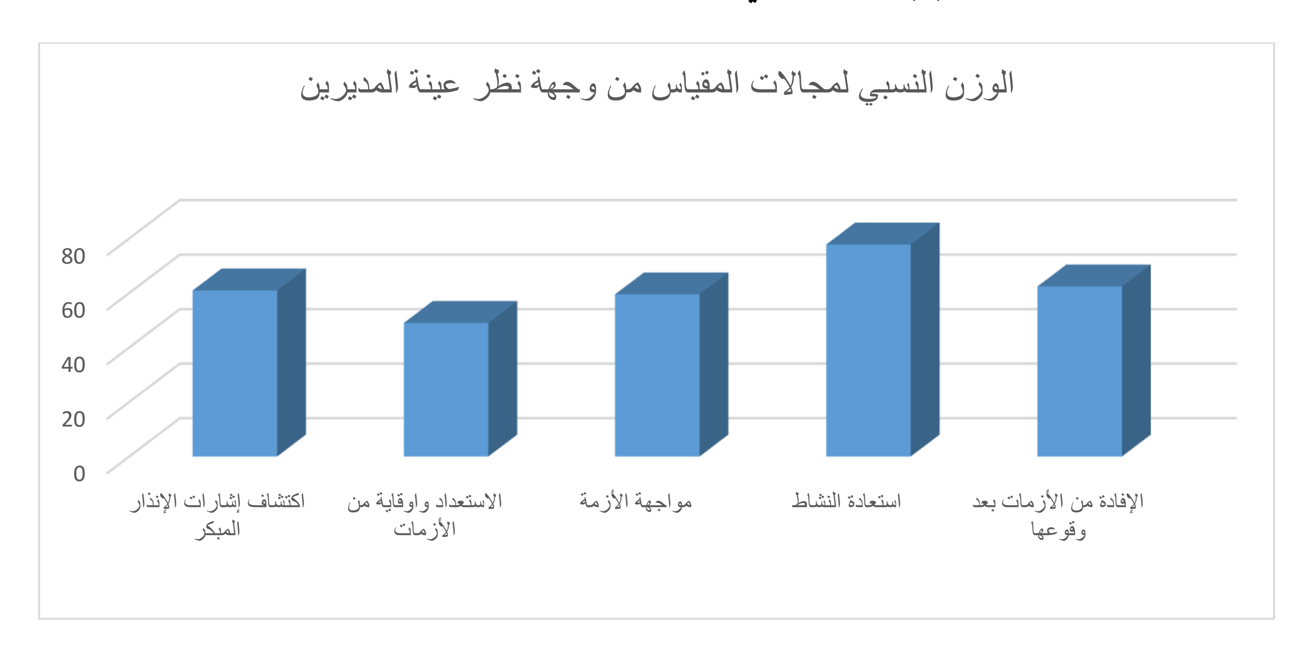
- في مهارة أقوم بتحديث المعلومات والبيانات المتعلقة بواقع المدرسة بعد الأزمة، وأقوّم مدى دقة قاعدة بيانات المدرسة لتحديد النقص الذي ظهر خلال الأزمة: أظهر المديرون انخفاض في توافر المهارتين وذلك لارتباطهما، فإن عدم تحديث المعلومات والبيانات يجعل تقويم دقة قاعدة البيانات دون جدوى حقيقية، وقد يعود السبب في ذلك لعدم وجود قاعدة بيانات شاملة لكل ما يتعلق بالمدرسة، وعدم امتلاك المديرين للمهارات الفنية اللازمة للتنظيم والتحديث والمقارنة بين البيانات والمعلومات.
- أعمل بالتنسيق مع المؤسسات المعنية على إعداد دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات المدرسية: يرى المديرون أن هناك حاجة ملحة لعقد دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمة، إلا أنهم لا يتواصلون مع المؤسسات القادرة على تنفيذ مثل هذه الدورات، وقد يعود ذلك لاعتمادهم على مديرية التربية في هذا المجال واقتصار الدورات على الدعم النفسي والتوعية من مخلفات الحرب، كما أن هذه الدورات تقتصر على المعلومات العاملة والتي تحتاج إلى التخصص في إدارة الأزمات المدرسية.
- أجتمع مع فريق الأزمة لتحليل معلومات يمكن اعتبارها إشارات قد تنذر بأزمات لاحقة: وإن النتائج المنخفضة لهذه المهارة ترتبط بالمهارتين السابقتين، لأن غياب وجود قاعدة بيانات دقيقة، وعدم امتلاك المهارات الفنية في مجال تنظيم المعلومات، يؤدي للصعوبة في تحليلها من قبل المدير وخصوصاً مع غياب اختصاصيين من المدرسة يتعاونون مع المدير في تحليلها وتحديد مؤشرات تنبئ بأزمات متوقعة.

مجالات المقياس ككل بالنسبة لعينة مديري مدارس التعليم الأساسي:

جدول (١٤) يبين الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة توافر المهارات بالترتيب:

الترتيب	المجالات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة توافر المهارة
١	مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمة	٢,٤٤	٠,٣٠	٤٨,٩٩	منخفضة
٢	مهارة مواجهة الأزمة	٢,٩٧	٠,٢٥	٥١,٤٨	منخفضة
٣	مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	٣,٠٨	٠,٢٢	٦٠,٩٠	متوسطة
٤	مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم)	٣,١١	٠,٢٧	٦٢,٣٨	متوسطة
٥	مهارة استعادة النشاط	٣,٨٨	٠,٢٧	٧٧,٧٧	مرتفعة

المخطط (٦) الوزن النسبي لمجالات المقياس بالنسبة لعينة المديرين:



- يتضح من الجدول (١٤) والمخطط (٦) أن مجال مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمات احتل المرتبة الأولى، يليه مجال مهارة مواجهة الأزمة في المرتبة الثانية، ثم مجال مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر المرتبة

الثالثة، ثم مجال مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها المرتبة الرابعة، وأخيراً مجال مهارة استعادة النشاط في المرتبة الخامسة.

- مما سبق نجد أن مجال مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمات احتل المرتبة الأولى من حيث المهارة الأقل توافراً بتقدير مديري مدارس التعليم الأساسي، وقد يرجع السبب إلى أن العمل على وضع خطط وإجراءات تتضمن جدولاً زمنياً مدروساً لمواجهة سيناريوهات مختلفة لأزمات متوقعة مازال منخفضاً لدى المديرين وذلك بسبب قلة التدريب على وضع سيناريوهات وتقدير المدة الزمنية لتنفيذ إجراءات الخطط، بالإضافة إلى غياب فريق المدرسة المختص من أفراد قادرين على التعاون مع المدير على وضع تلك الخطط وتوزيع الأدوار عليهم فيها، بحيث تكون المدرسة بأعلى مستوى استعداد لأي أزمة ممكن أن تحدث، وهذا يتفق مع دراسة (غنام،٢٠١١) التي أكدت على وجود الضعف في مهارات التخطيط والاستعداد للأزمة ومهارة مواجهة الأزمة، ودراسة (غنيمة، ٢٠١٣) أكدت أن أهم متطلبات إدارة الأزمة في المدارس يجب أن تكون في مجالات التخطيط للأزمات ومجال تنظيم المعلومات وتوفير نظام اتصالات ومجال إعداد فريق العمل في الأزمات، ودراسة (Pitcher & Poland,2004) التي تؤكد على ضرورة وجود مهارات الوقاية من الأزمات لتكون ضمن التدريب والمتطلبات الوظيفية للعاملين في المجال التربوي كالمديرين والموجهين والأخصائيين النفسيين.
- كما احتل مجال مهارة مواجهة الأزمة المرتبة الثانية، والذي قد يعود إلى عدم قدرة المدير على أن يحافظ على هدوء الجميع في المدرسة من معلمين ومتعلمين، بالإضافة إلى تهدئة أولياء الأمور في المدرسة، وذلك يعود إلى عدم جاهزية المدرسة للتعامل مع ظروف الأزمة، وغياب التدريب للمدير والمعلمين على مواجهة الضغوط النفسية في الأزمات، ونتيجة للفوضى التي ترافق ظرف الأزمة وانتشار الشائعات بسبب غياب قنوات الاتصال الواضحة ولغة التعليمات بين أفراد المدرسة، بالإضافة لعدم وجود نظام اتصالات فعّال يعطي صورة واضحة عن حجم الأزمة ويقلل من التوتر السائد بين أولياء الأمور، وهذا يتفق مع دراسة (Leonard & Howitt,2006) التي ركزت على ضرورة وضع خطة طوارئ وتعزيز نظام الاستجابة والتواصل والتنسيق مع الجهات القادرة على المساعدة من خلال ودراسة(wheeler,2002) التي أكدت أن المديرين أكدوا حاجتهم للتدريب في مجال التعامل مع الأزمات المدرسية وإدارة الوقت خلال الأزمات، وخصوصاً حالات العنف المدرسي، ودراسة(الدر،٢٠٠١) التي اكدت على أن التدريب على التعامل مع الأزمة يقلل مستويات الخوف والقلق لدى المعملين ويقلل من القصور في مهارات مواجهة الأزمة.

- **من خلال دراسة آراء عينة المديرين تبين أن:**

١.توافر مهارتين بدرجة توافر منخفضة جداً، ومهارتين بدرجة توافر منخفضة، وأربع مهارات بدرجة توافر مرتفعة في مجال مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

٢.توافر خمس مهارات بدرجة منخفضة جداً، وثلاث مهارات منخفضة، ومهارتين بدرجة توافر متوسطة، ومهارة واحدة بدرجة توافر مرتفعة، ومهارة واحدة بدرجة توافر مرتفعة جداً في مجال مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمات.

٣.توافر مهارة واحدة بدرجة منخفضة جداً، وثلاث مهارات بدرجة منخفضة، ومهارتين بدرجة توافر متوسطة، ومهارتين بدرجة توافر مرتفعة، ومهارة واحدة بدرجة توافر مرتفعة جداً في مجال مهارة مواجهة الأزمة.

٤.توافر مهارة واحدة بدرجة منخفضة، ومهارتين بدرجة توافر متوسطة، ومهارة واحدة بدرجة توافر مرتفعة، وخمس مهارات بدرجة توافر مرتفعة جداً في مجال مهارة استعادة النشاط.

٥.توافر أربع مهارات بدرجة منخفضة، ومهارة واحدة بدرجة توافر متوسطة، وثلاث مهارات بدرجة توافر مرتفعة في مجال مهارة الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم).

<u>النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة البحث:</u> ما مدى توافر مهارات إدارة الازمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجه نظر الموجهين التربويين والاختصاصيين؟ تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل عبارة من عبارات كل مجال من مجالات المقياس، والجداول والمخططات الآتية توضح ذلك:

١. في مجال مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

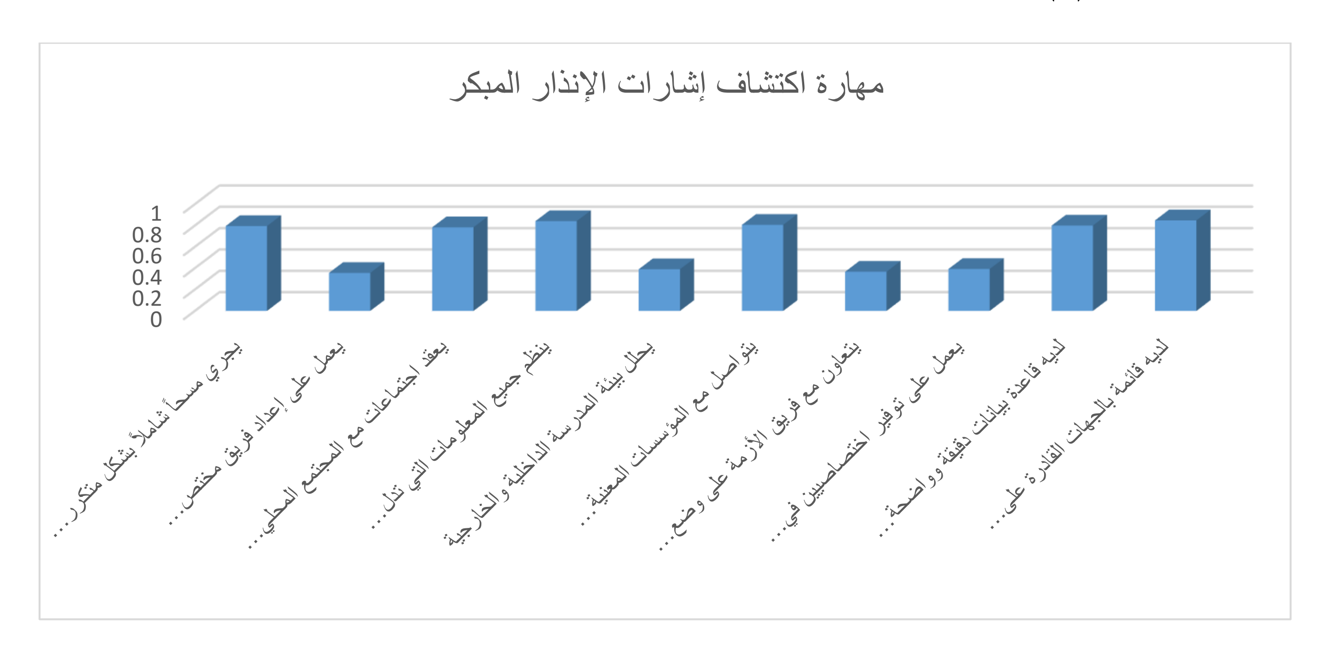
تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة التوافر لآراء أفراد عينة الموجهين، بهدف تحديد درجة توافر كل مهارة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والجدول (١٥) والمخطط (٧) يوضحان ذلك:

جدول (١٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمهارات المتعلقة بمجال مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

المهارة	درجة توافر المهارة					المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية
	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً				
١.يجري مسحاً شاملاً بشكل متكرر لمواقع المدرسة للبحث عن مؤشرات وقوع أزمة.	١١	٦٥	٨	١	١	٣,٩٧	٠,٦	%٧٩,٥٣	مرتفعة
٢.يعمل على إعداد فريق مختص لإدارة الأزمة مكون من العاملين في المدرسة.	١	١	١٥	٣٠	٣٩	١,٧٧	٠,٨٥	%٣٥,٥٨	منخفضة جداً
٣.يعقد اجتماعات مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور للاطلاع على ما يقلقهم حول المدرسة.	٢٢	٤٣	١٤	٦	١	٣,٩١	٠,٨٩	%٦٨,٣٧	متوسطة
٤.ينظم جميع المعلومات التي تدل على خلل أو تهديد ينبئ بحدوث أزمة ما.	٣٤	٣٩	١٠	٣	٠	٤,٢٠	٠,٧٧	%٨٤,١٨	مرتفعة
٥.يحلل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية لوضع قاعدة بيانات شاملة ودقيقة حول المدرسة.	٤	٣	١١	٣٥	٣٣	١,٩٥	١,٠٣	%٣٩,٠٦	منخفضة
٦.يتواصل مع المؤسسات المعنية بمساعدة المدرسة عند مواجهتها لأي أزمة.	٣٢	٣٢	١٧	٣	٢	٤,٠٣	٠,٩٥	%٨٠,٦٩	مرتفعة
٧.يتعاون مع فريق الأزمة على وضع قائمة بالمؤشرات التي	٢	٣	١٠	٣٥	٣٦	١,٨٣	٠,٩٢	%٣٦,٧٤	منخفضة

تدل على وقوع أزمة ما.									
٨.يعمل على توفير اختصاصيين في مجال إدارة الأزمة ضن فريق المدرسة: إعلام، أمن، إسعاف....	٣	٣	١٦	٣٠	٣٤	١,٩٦	١,٠١	%٣٩,٣٠	منخفضة
٩.لديه قاعدة بيانات دقيقة وواضحة لكل ما يتعلق بالمدرسة.	٣١	٣٢	١٦	٦	١	٤	٠,٩٦	%٨٠,٠٠	مرتفعة
١٠.لديه قائمة بالجهات القادرة على دعم المدرسة خلال أي أزمة متوقعة.	٣٦	٣٨	١٠	١	١	٤,٢٤	٠,٧٩	%٨٤,٨٨	مرتفعة جداً
الدرجة الكلية						٣,١٩	٠,٣٦	٦٣,٨٣	متوسطة

المخطط (٧) الأوزان النسبية لدرجة توافر مهارات مجال: مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:



يتضح من الجدول (١٥) والمخطط (٧) أن أقل المهارات توافراً تمثلت بالآتي:

- يعمل على إعداد فريق مختص لإدارة الأزمة مكون من العاملين في المدرسة: وقد أظهر الموجهون إجماعاً على ضعف المدير في إعداد فريق مختص لإدارة الأزمة في المدرسة وذلك بسبب عدم خبرة المدير في إعداد هذا النوع من الفرق، وقلة التدريب سواء للمدير أو العاملين في المدرسة على التعامل بمنهجية علمية مع الأزمات
- يتعاون مع فريق الأزمة على وضع قائمة بالمؤشرات التي تدل على وقوع أزمة ما: فقد أجمع الموجهون على عدم وجود قائمة محددة لمؤشرات تدل على أزمات متوقعة، وطبيعة عمل الموجهين ومهامهم الإشرافية تؤكد عدم قيام المدير بتوفير مثل هذه القوائم التي يمكن الرجوع إليها لتحديد أماكن الخلل التي قد تكون أساساً لأزمات مستقبلية.
- يحلل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية لوضع قاعدة بيانات شاملة ودقيقة حول المدرسة: وقلة توافر هذه المهارة لدى أغلب المديرين من وجهة نظر الموجهين قد يعود إلى التركيز على بيئة المدرسة الداخلية وتأمينها مع إغفال الكثير من العوامل الخارجية، بالإضافة لضعف المهارات الفنية للمدير والتي تمكنه من جمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها في كل المجالات المرتبطة بالمدرسة.
- يعمل على توفير اختصاصيين في مجال إدارة الأزمة ضمن فريق المدرسة: أظهر الموجهون درجة منخفضة لدى المديرين في مهارة توفير اختصاصيين، وقد يرجع السبب لعدم توفر مثل هذه الاختصاصات ضمن العاملين في المدرسة، وذلك لعدم خضوعهم لمثل هذا التأهيل، رغم أهمية تواجدهم في المدرسة للوقاية من الأزمات، والقدرة على التعامل معها إن حدثت.

٢. في مجال مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمة:

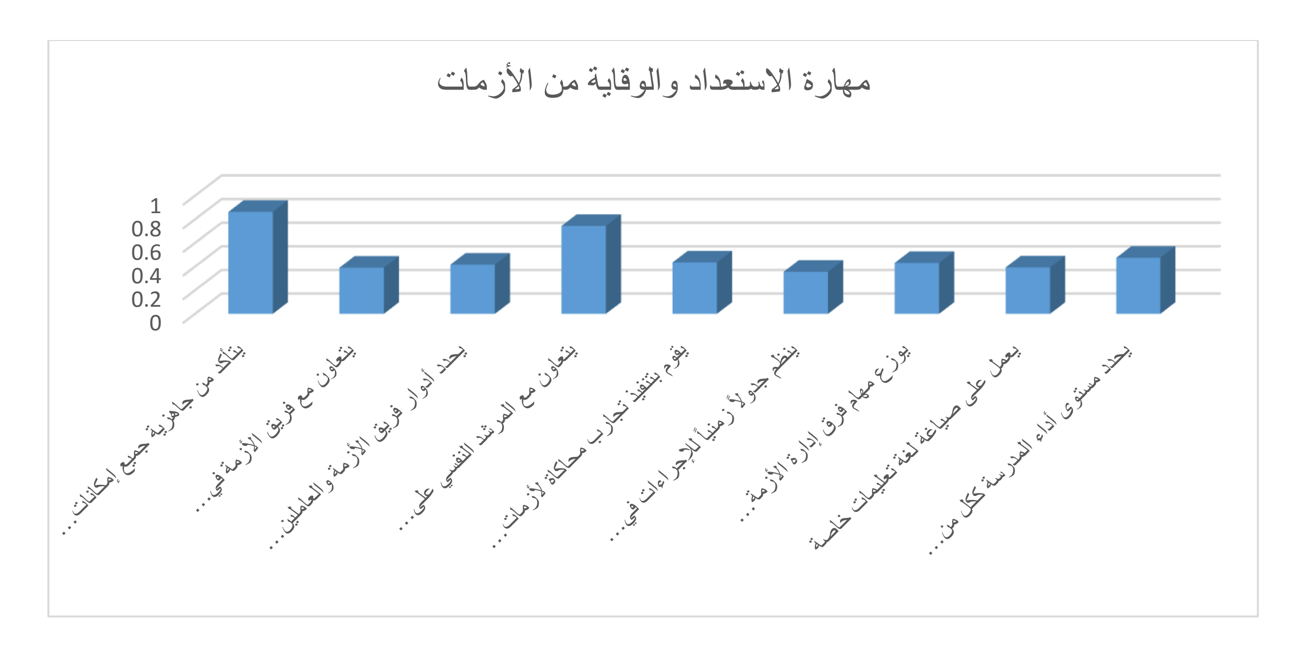
تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة التوافر لآراء أفراد عينة الموجهين، بهدف تحديد درجة توافر كل مهارة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمة، والجدول (١٦) والمخطط (٨) يوضحان ذلك:

جدول (١٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمهارات المتعلقة بمجال مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمة

المهارة	درجة توافر المهارة					المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية
	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً				
١١.يتأكد من جاهزية جميع إمكانات المدرسة للسيطرة على الأزمة وحماية المتعلمين.	٣٥	٤٥	٤	٢	٠	٤,٣١	٠,٦٦	٨٦,٢٧%	مرتفعة جداً
١٢.يتعاون مع فريق الأزمة في المدرسة على وضع خطط تتضمن أسوا وأفضل سيناريو لأزمة متوقعة	٤	٣	١٢	٣٣	٣٤	١,٩٥	١,٠٤	٣٩,٠٦%	منخفضة
١٣.يحدد أدوار فريق الأزمة والعاملين في المدرسة تبعاً لاختصاصهم.	٢	٢	١٨	٤٣	٢١	٢,٠٨	٠,٨٦	٤١,٦٢%	منخفضة
١٤.يتعاون مع المرشد النفسي على تقييم درجة الاستعداد النفسي للعاملين في المدرسة لمواجهة الأزمة.	١٥	٤١	٢٣	٥	٢	٣,٧٢	٠,٨٩	٦٧,٤١%	متوسطة
١٥.يقوم بتنفيذ تجارب محاكاة لأزمات متوقعة مثل: خطط إخلاء، حريق، حدث أمني أو صحي...	٣	٨	١٧	٣١	٢٧	٢,١٧	١,٠٨	٤٣,٤٨%	منخفضة
١٦.ينظم جدولاً زمنياً للإجراءات في كل خطة تتضمن أقل وأقصى مدة	٣	٢	٩	٣١	٤١	١,٧٧	٠,٩٦	٣٥,٥٨%	منخفضة جداً

مسموحة للتنفيذ.									
١٧.يوزع مهام فرق إدارة الأزمة اعتماداً على ظروف الأزمة ومبادرة الفريق.	٣	٥	٢١	٣٠	٢٧	٢,١٥	١,٠٤	%٤٣,٠٢	منخفضة
١٨.يعمل على صياغة لغة تعليمات خاصة متفق عليها في المدرسة تُستخدم أثناء وقوع أزمة ما.	٤	٤	١٠	٣٥	٣٣	١,٩٦	١,٠٥	%٣٩,٣٠	منخفضة
١٩.يحدد مستوى أداء المدرسة ككل من خلال تطبيق تجريبي لسيناريو متوقع.	٥	١٠	٢٠	٢٨	٢٣	٢,٣٧	١,١٦	%٤٧,٤٤	منخفضة
الدرجة الكلية						٢,٥٠	٠,٣٦	٥٠,٠٢	منخفضة

المخطط (٨) الأوزان النسبية لدرجة توافر مهارات مجال: مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمات:



يتضح من الجدول (١٦) والمخطط (٨) أن أقل المهارات توافراً تمثلت بالآتي:

- ينظم جدولاً زمنياً للإجراءات في كل خطة تتضمن أقل وأقصى مدة مسموحة للتنفيذ: وأظهرت آراء الموجهين أن قلة توافر هذه المهارة قد يعود إلى عدم اطلاعهم على أي خطط ذات إجراءات محددة بفترات زمنية لأقل وأقصى مدة زمنية، والاقتصار على تحديد زمن نهائي لتنفيذها.
- يتعاون مع فريق الأزمة في المدرسة على وضع خطط تتضمن أسوا وأفضل سيناريو لأزمة متوقعة: قد أظهر الموجهون إجماعاً على قلة توافر هذه المهارة، وقد يعود ذلك إلى عدم اطلاعهم ضمن المدارس على أي سيناريو حول أزمة ما، تتضمن أحداث لأسوأ وأفضل ما قد يحدث وكيفية العامل مع كل ظرف، وقد يعود ذلك لاقتصار المديرين على وضع خطة لأزمة متوقعة تتضمن الإجراءات بشكل عام وشكلي.
- يعمل على صياغة لغة تعليمات خاصة متفق عليها في المدرسة تُستخدم أثناء وقوع أزمة ما: إن الضعف في هذه المهارة من وجهة نظر الموجهين قد يعود إلى قلة الخبرة لدى المدير في مجال صياغة لغة تعليمات، وعدم وجود تنسيق وتدريب على استخدامها من قبل جميع العاملين في المدرسة.
- ومهارتي يحدد أدوار فريق الأزمة والعاملين في المدرسة تبعاً لاختصاصهم، ومهارة يوزع مهام فرق إدارة الأزمة اعتماداً على ظروف الأزمة ومبادرة الفريق: أظهرت نتائج الموجهين أن قلة توافر المهارتين قد يعود إلى ضعف ثقة المدير بتفويض السلطة للمعلمين واختيار من يراهم هو مناسبين للمهام، وعدم رغبة الكثير من المعلمين بتحمل المسؤولية، وعدم توفر التأهيل المناسب لهم للتعامل مع ظروف الأزمة.
- ونجد أن آراء الموجهين اتفقت على قلة توافر المهارتين: يقوم بتنفيذ تجارب محاكاة لأزمات متوقعة، ويحدد مستوى أداء المدرسة ككل من خلال تطبيق تجريبي لسيناريو متوقع: وقد يعود السبب إلى ضعف الإمكانات لدى المدرسة، وازدحام البرنامج الدراسي مما يجعل تنفيذ هذه التجارب بشكل لا يتعارض مع هذه البرامج أمراً صعباً، وإلى عدم دعم مؤسسات الدفاع المدني لتنفيذ هذه التجارب.

٣. في مجال مهارة مواجهة الأزمة:

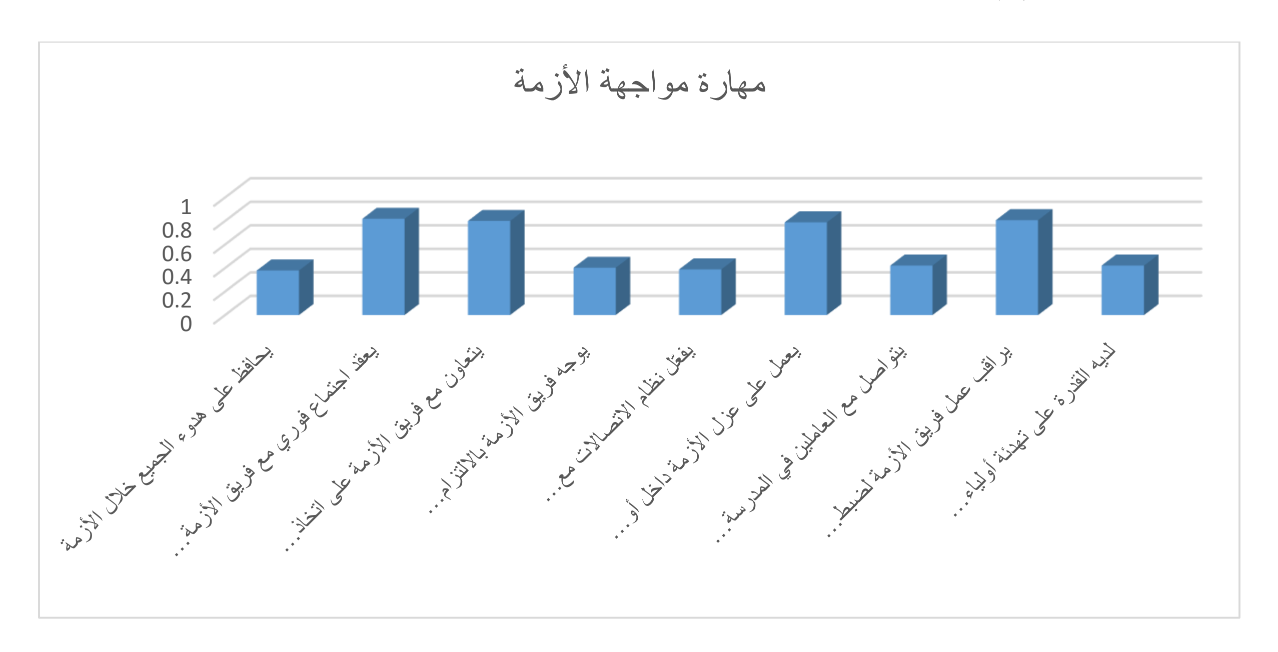
تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة التوافر لآراء أفراد عينة الموجهين، بهدف تحديد درجة توافر كل مهارة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال مهارة مواجهة الأزمة، والجدول (١٧) والمخطط (٩) يوضحان ذلك:

جدول (١٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمهارات المتعلقة بمجال مهارة مواجهة الأزمة

المهارة	درجة توافر المهارة					المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية
	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً				
٢٠.يحافظ على هدوء الجميع خلال الأزمة لتخفيف التوتر ومنع انتشار الشائعات.	٢	٤	١١	٣٥	٣٤	١,٨٩	٠,٩٥	%٣٧,٩٠	منخفضة
٢١.يعقد اجتماع فوري مع فريق الأزمة لتقييم خطر الأزمة على المدرسة.	٣٤	٣٦	٩	٤	٣	٤,٠٩	٠,٩٩	%٨١,٨٦	مرتفعة
٢٢.يتعاون مع فريق الأزمة على اتخاذ القرار حول الخطة التي تلائم ظروف الأزمة.	٢٥	٤٤	١١	٤	٢	٤	٠,٩	%٨٠,٠٠	مرتفعة
٢٣.يوجه فريق الأزمة بالالتزام بأدوارهم وفق الخطط الموضوعة سابقاً لمواجهة الأزمة.	٤	٣	١٥	٣٢	٣٢	٢,٠١	١,٠٥	%٤٠,٢٣	منخفضة
٢٤.يفعّل نظام الاتصالات مع المؤسسات المعنية بتقديم المساعدة أثناء وقوع الأزمة.	٤	٤	١٢	٢٩	٣٧	١,٩٤	١,٠٨	%٣٨,٨٣	منخفضة
٢٥.يعمل على عزل الأزمة	٢٦	٤٠	١٢	٥	٣	٣,٩٤	٠,٩٩	%٦٦,٨٣	متوسطة

داخل أو خارج المدرسة بشكل يقلل من الأخطار غير المتوقعة.									
٢٦.يتواصل مع العاملين في المدرسة وفق لغة التعليمات المتفق عليها للسيطرة على الأزمة.	٦	٤	١٥	٢٩	٣٢	٢,١٠	١,١٦	%٤٢,٠٩	منخفضة
٢٧.يراقب عمل فريق الأزمة لضبط تنفيذهم للإجراءات المتفق عليها لمواجهة الأزمة.	٢٨	٤٢	٩	٥	٢	٤,٠٣	٠,٩٣٣	%٨٠,٦٩	مرتفعة
٢٨.لديه القدرة على تهدئة أولياء الأمور بأن إدارة المدرسة قادرة على حماية أبنائهم.	٣	٨	١٥	٢٩	٣١	٢,١٠	١,٠٩	%٤٢,٠٩	منخفضة
الدرجة الكلية						٢,٩٠	٠,٣٨	٥٠,٠٦	منخفضة

المخطط (٩) يبين الأوزان النسبية لدرجة توافر مهارات مجال: مهارة مواجهة الأزمة:



يتضح من الجدول (١٧) والمخطط (٩) أن أقل المهارات توافراً تمثلت بالآتي:

- وفي مهارتي يحافظ على هدوء الجميع خلال الأزمة لتخفيف التوتر ومنع انتشار الشائعات، لديه القدرة على تهدئة أولياء الأمور بأن إدارة المدرسة قادرة على حماية أبنائهم: أظهر الموجهون انخفاض في هاتين المهارتين، وذلك قد يعود لأن المدير لا يمتلك المهارات التي تمكنه من ضبط انفعالات الجميع، ولا يستطيع تحقيق هذه المهمة في ظل التوتر الذي يسود جو الأزمة، بالإضافة لقلة الاختصاصيين النفسيين القادرين على مساعدة المدير بهذه المهمة.
- يفعّل نظام الاتصالات مع المؤسسات المعنية بتقديم المساعدة أثناء وقوع الأزمة: أظهرت آراء الموجهين قلة توافر هذه المهارة، وقد يكون سبب ذلك لعدم وجود قائمة الوصول السريع التي يمكن الرجوع إليها ضمن الأزمات، وعدم وجود من يمكن تفويض السلطة له لاستخدامها.
- يوجه فريق الأزمة بالالتزام بأدوارهم وفق الخطط الموضوعة سابقاً لمواجهة الأزمة: أجمعت آراء عينة الموجهين على قلة توافر هذه المهارة، والذي قد يعود لعدم توفر فريق مختص، واقتصار توزيع المهام على المبادرين من العاملين، دون متابعتهم، لانشغال المدير بتنفيذ مهام أخرى ضمن ظروف الأزمة.
- يتواصل مع العاملين في المدرسة وفق لغة التعليمات المتفق عليها للسيطرة على الأزمة: فالموجهون أكدوا على قلة توافر هذه المهارة والتي قد تعود إلى صعوبة صياغة لغة تشفير يفهمها الجميع، وعدم توفر إمكانات لتوفير قنوات اتصال آمنة سواء ضمن المدرسة أو خارجها.

٤. في مجال مهارة استعادة النشاط:

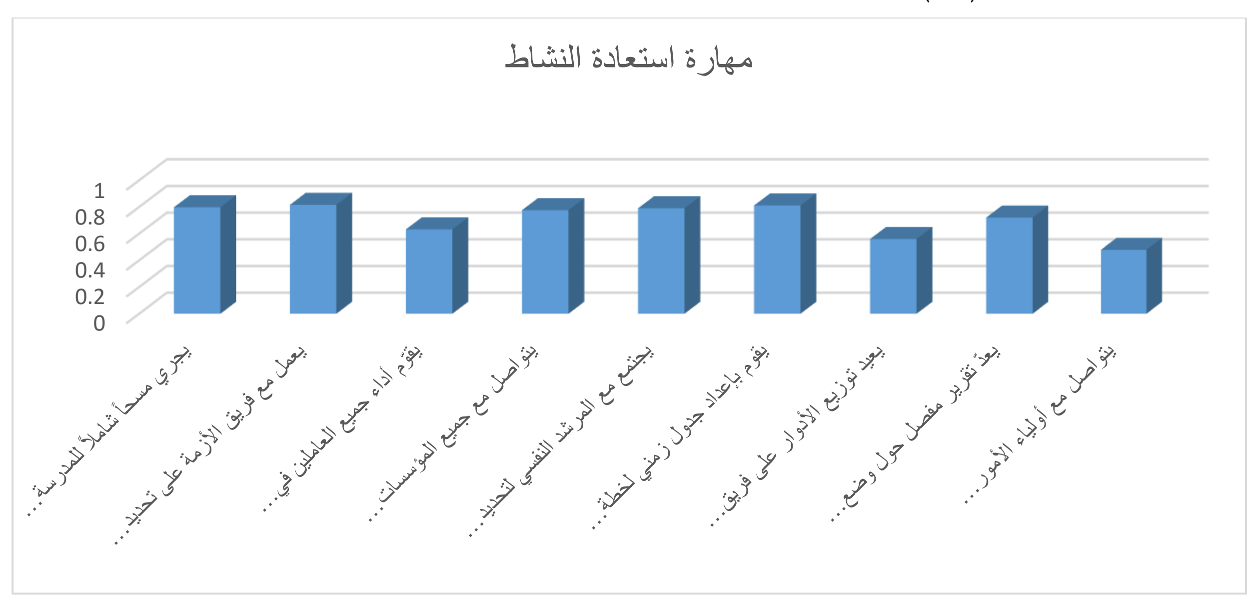
تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة التوافر لآراء أفراد عينة الموجهين، بهدف تحديد درجة توافر كل مهارة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال مهارة استعادة النشاط، والجدول (١٨) والمخطط(١٠) يوضحان ذلك:

جدول (١٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمهارات المتعلقة بمجال مهارة استعادة النشاط

المهارة	درجة توافر المهارة					المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية
	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً				
٢٩.يجري مسحاً شاملاً للمدرسة لحصر الأضرار الناتجة عن الأزمة.	٢٩	٣٨	١١	٥	٣	٣,٩٨	١,٠٠	%٧٨,٧٦	مرتفعة
٣٠.يعمل مع فريق الأزمة على تحديد الخطوات الرئيسية لاستعادة النشاط المدرسي بعد الأزمة.	٣٢	٣٩	٧	٦	٢	٤,٠٨	٠,٩٦	%٨١,٦٢	مرتفعة
٣١.يقوّم أداء جميع العاملين في المدرسة خلال الأزمة لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.	٦	٢٩	٣٤	٧	١٠	٣,١٦	١,٠٦	%٦٣,٢٥	متوسطة
٣٢.يتواصل مع جميع المؤسسات المعنية بتأمين احتياجات المدرسة بعد وقوع الأزمة.	٢٤	٤٠	١٤	٤	٤	٣,٨٨	١,٠١	%٦٧,٧٦	متوسطة
٣٣.يجتمع مع المرشد النفسي لتحديد البرامج العلاجية والدعم النفسي للمتعلمين.	٢٧	٤١	٩	٥	٤	٣,٩٥	١,٠٣	%٧٩,٠٦	مرتفعة
٣٤.يقوم بإعداد جدول زمني لخطة عودة المدرسة للنشاط الاعتيادي.	٢٩	٤٠	١١	٥	١	٤,٠٥	٠,٨٩	%٨١,١٦	مرتفعة
٣٥.يعيد توزيع الأدوار على	٩	٢١	١٨	٢٠	١٨	٢,٨٠	١,٠٣	%٦٥,٨١	متوسطة

فريق الأزمة بما يتلاءم مع أداء المدرسة خلال الأزمة.									
٣٦.يعدّ تقرير مفصل حول وضع المدرسة لتقديمه لجميع الجهات المعنية.	١٦	٣٥	٢٢	١١	٢	٣,٦٠	١,٣٠	%٥٢,٠٤	منخفضة
٣٧.يتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لمعرفة تقيمهم لأداء المدرسة خلال الأزمة.	٤	٧	٣١	٢١	٢٣	٢,٣٩	١,١	%٤٧,٩٠	منخفضة
الدرجة الكلية						٣,٥٤	٠,٦٧	٧٠,٩٥	متوسطة

المخطط (١٠) الأوزان النسبية لدرجة توافر مهارات مجال: مهارة استعادة النشاط:



يتضح من الجدول (١٨) والمخطط (١٠) أن المهارتين اللتين حصلتا على درجة توافر منخفضة:

- يتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لمعرفة تقيمهم لأداء المدرسة خلال الأزمة: يرى الموجهون أن هناك انخفاض في مجال تواصل المدير مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لوضع تقييم للمدرسة، وقد يعود ذلك إلى أن الاختلاف بين آراء مدير المدرسة من جهة، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي من جهة أخرى

حول النظرة لأداء المدرسة أثناء الأزمة، حيث يركزون على النتيجة دون مراعاة كافة ظروف الأزمة، وذلك يقلل من رغبة المدير في التواصل معهم ومعرفة تقييماتهم.

- يعدّ تقرير مفصل حول وضع المدرسة لتقديمه لجميع الجهات المعنية: إن آراء عينة الموجهين أكدت أن إعداد المديرين لتقارير مفصلة للجهات المعنية كان بدرجة منخفضة، وذلك قد يعود لاطلاعهم بحكم عملهم على مثل هذه التقارير، فهم الأقدر على تحديد مدى دقة التقارير المعدة من قبل المدير حول ما مرت به مدرسته.

٥. في مجال مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم):

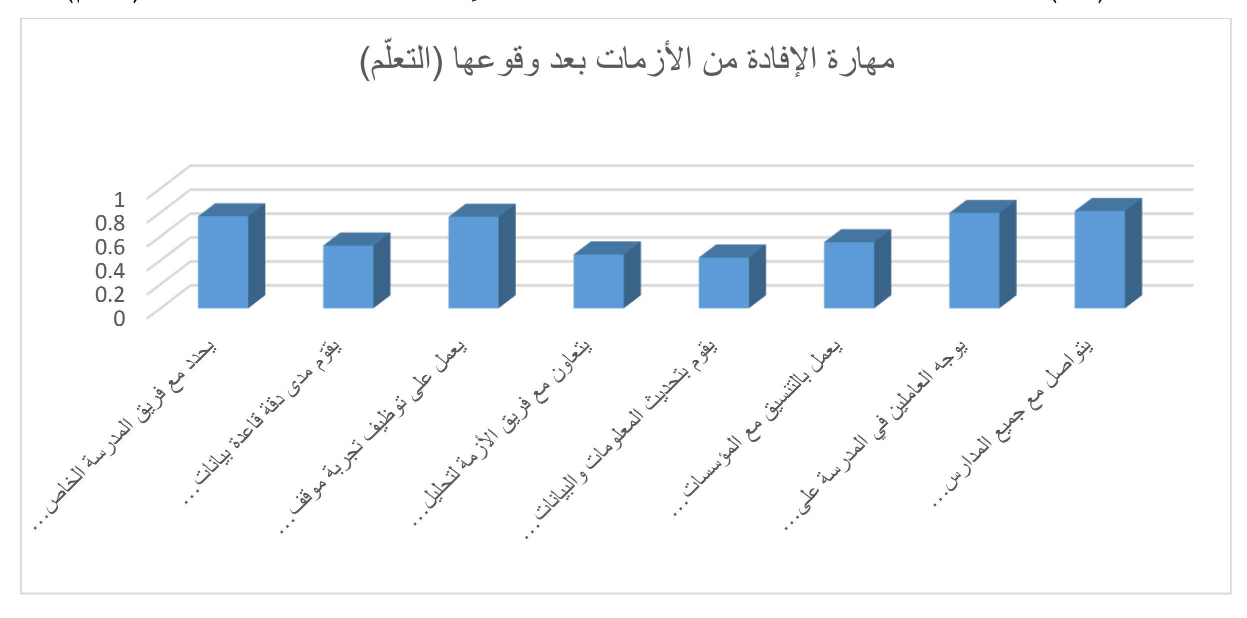
تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة التوافر لآراء أفراد عينة الموجهين، بهدف تحديد درجة توافر كل مهارة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها، والجدول (١٩) والمخطط (١١) يوضحان ذلك:

جدول (١٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمهارات المتعلقة بمجال مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها

المهارة	درجة توافر المهارة					المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية
	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً				
٣٨.يحدد مع فريق المدرسة الخاص بالأزمة الأسباب الفعلية لوقوع الأزمة لمنع تكرارها.	١٤	٤٩	١٨	٥	٠	٣,٨٣	٠,٧٦	%٧٦,٧٤	مرتفعة
٣٩.يقوّم مدى دقة قاعدة بيانات المدرسة لتحديد النقص الذي ظهر خلال الأزمة.	٥	١٤	٢٣	٣١	١٣	٢,٦١	١,١	%٥٠,٣٢	منخفضة
٤٠.يعمل على توظيف تجربة موقف الأزمة في تحسين أداء المدرسة مستقبلاً.	٢٠	٣٩	١٨	٩	٠	٣,٨١	٠,٩	%٦٧,٢٧	متوسطة
٤١.يتعاون مع فريق الأزمة	٥	٥	٢١	٣٠	٢٥	٢,٢٤	١,١	%٤٤,٨٨	منخفضة

لتحليل معلومات يمكن اعتبارها إشارات قد تنذر بأزمات لاحقة.									
٤٢.يقوم بتحديث المعلومات والبيانات المتعلقة بواقع المدرسة بعد الأزمة.	٣	٦	١٦	٣٤	٢٧	٢,١١	١,٠٣	%٤٢,٣٢	منخفضة
٤٣.يعمل بالتنسيق مع المؤسسات المعنية على إعداد دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات المدرسية.	٦	١٠	٣٣	٣١	٦	٢,٧٥	٠,٩٨	%٥٢,٠١	منخفضة
٤٤.يوجه العاملين في المدرسة على اتّباع دورات تأهيلية في اختصاصات فريق الأزمة.	٢٢	٤٦	١٤	٢	٢	٣,٩٧	٠,٨٤	%٧٩,٥٣	مرتفعة
٤٥.يتواصل مع جميع المدارس الأخرى لتداول المعلومات حول أي أزمة متوقعة.	٢٨	٤٤	٧	٥	٢	٤,٠٥	٠,٩١	%٨١,١٦	مرتفعة
الدرجة الكلية						٣,١٧	٠,٤٢	٦٣,٥٤	متوسطة

المخطط (١١) الأوزان النسبية لدرجة توافر مهارات مجال: مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم):



يتضح من الجدول (١٩) والمخطط (١١) أن أقل المهارات توافراً تمثلت بالآتي:

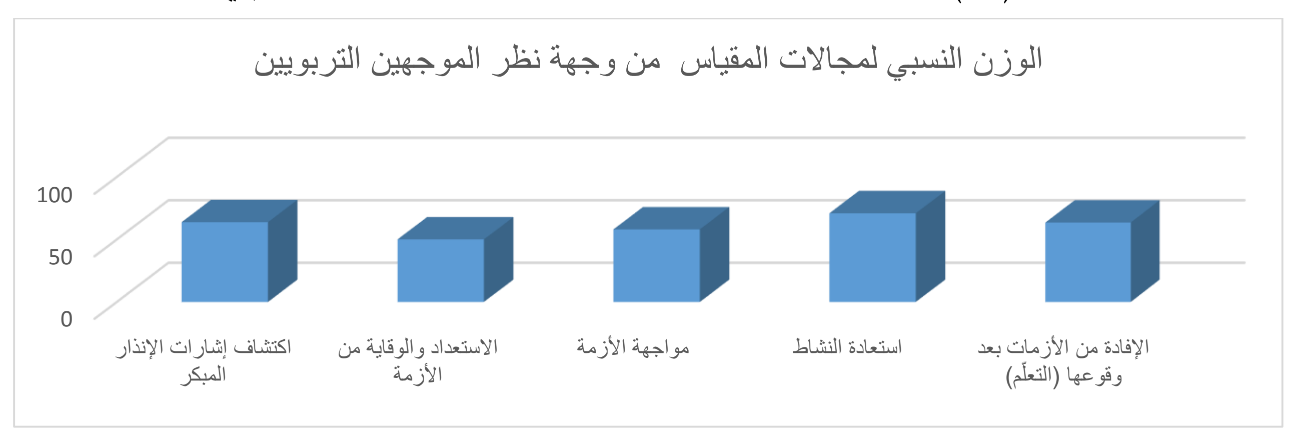
- إن مهارة يقوم بتحديث المعلومات والبيانات المتعلقة بواقع المدرسة بعد الأزمة، ويقوّم مدى دقة قاعدة بيانات المدرسة لتحديد النقص الذي ظهر خلال الأزمة: قد أظهر الموجهون انخفاض في توافر المهارتين، لأن عدم الخبرة الفنية في إعداد قاعدة بيانات حول واقع المدرسة، ينعكس على عدم القدرة على تحديث المعلومات.
- يتعاون مع فريق الأزمة لتحليل معلومات يمكن اعتبارها إشارات قد تنذر بأزمات لاحقة: وإن النتائج المنخفضة لهذه المهارة ترتبط بالمهارتين السابقتين، حيث تؤدي للصعوبة في تحليل المعلومات من قبل المدير، وبالتالي صعوبة في تحديد نوع المؤشرات التي قد تنبئ بأزمات متوقعة.
- يعمل بالتنسيق مع المؤسسات المعنية على إعداد دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات المدرسية: حيث يرى الموجهون أن المديرين لا ينسقون بشكل فعال، وخصوصاً أن اعتمادهم على مؤسسات الدولة في تقديم مثل هذه الدورات، باستثناء الاجتهادات الشخصية من قبل البعض، حيث تعتبر حاجة ملحة للمديرين وخصوصاً في ظل الضعف في مهارات إدارة الأزمة التي أكدته نتائج العينة في كافة مجالات المقياس.

مجالات المقياس ككل بالنسبة لعينة موجهي مدارس التعليم الأساسي:

جدول (٢٠) يبين الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة توافر المهارات بالترتيب:

الترتيب	البنود	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة توافر المهارة
١	مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمة	٢,٥٠	٠,٣٦	٥٠,٠٢	منخفضة
٢	مهارة مواجهة الأزمة	٢,٩٠	٠,٣٨	٥٨,٠٦	منخفضة
٣	مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم)	٣,١٧	٠,٤٢	٦٣,٥٤	متوسطة
٤	مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	٣,١٩	٠,٣٦	٦٣,٨٣	متوسطة
٥	مهارة استعادة النشاط	٣,٥٤	٠,٦٧	٧٠,٩٥	مرتفعة

المخطط (١٢) الأوزان النسبية لمجالات المقياس بالنسبة لعينة الموجهين التربويين:



- يتضح من الجدول (٢٠) والمخطط (١٢) أن مجال مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمات احتل المرتبة الأولى، يليه مجال مهارة مواجهة الأزمة في المرتبة الثانية، ثم مجال مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها المرتبة الثالثة، ثم مجال مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر في المرتبة الرابعة، وأخيراً مجال مهارة استعادة النشاط في المرتبة الخامسة.
- مما سبق نجد أن مجال مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمات احتل المرتبة الأولى من حيث المهارة الأقل توافراً بتقدير الموجهين التربويين، وقد يرجع السبب إلى أن الموجهين بحكم طبيعة عملهم واطلاعهم على المدارس بشكل متكرر أجمعوا على غياب توافر المهارات المرتبطة بهذا المجال من وجود خطط محددة لسيناريوهات أزمات يمكن أن تحدث في المدرسة وعدم خبرة المديرين في هذا المجال، وغياب مختصين ضمن المدرسة يمكن للمدير الاعتماد عليهم في توزيع الأدوار والمهام لنوع الأزمة المتوقعة بما يتلاءم مع شدتها ودرجة خطورتها وهذا يتفق مع دراسة (الخزور، ٢٠٠٧) التي أكدت نتائجها على أنه لم يكن هناك مشاركة لفريق أزمة مختص في وضع الخطط لإدارة الأزمات، والتي أوصت على وجوب توفير دليل تربوي لإدارة الأزمات في المدارس، ودراسة(صقر، ٢٠٠٩) التي أكدت على ضرورة صياغة سيناريوهات لأزمات متوقعة تتضمن جميع الاحتمالات من الأسوأ والأفضل، بالإضافة عدم توفر التأهيل والتدريب في مجال إعداد الخطط وتوزيع المهام ويكون مبني جهد شخصي من المدير وهو غالباً يفتقر للدقة والمنهجية الصحيحة، ودراسة(Adams & Kristris,2006) التي أكدت أهمية امتلاك المدير لصلاحيات واسعة النطاق لإدارة الأزمات والتخطيط بفعالية أثناء حدوث الأزمة.
- كما احتل مجال مهارة مواجهة الأزمة المرتبة الثانية، والذي قد يعود إلى عدم قدرة المدير على أن يحافظ على هدوء الجميع في المدرسة من معلمين ومتعلمين وأولياء أمور، وذلك يعود إلى غياب التدريب للمدير

والمعلمين على مواجهة الضغوط النفسية في الأزمات، وعدم توفير قنوات اتصال آمنة ولغة التعليمات واضحة بين أفراد المدرسة، بالإضافة لعدم تفعيل نظام اتصالات يدعم المدرسة في توضيح موقفها للجميع، وهذا يتفق مع دراسة (الغامدي، ٢٠١٥) التي أكدت أن مديري المدارس ليس لديهم القدرة الكافية على مواجهة جميع الأزمات وحلها على مستوى المدرسة إلا في حالات نادرة بسبب ضعف برامج التأهيل للمديرين في هذا المجال، ودراسة (Orifici,2007) التي أكدت على ضرورة وضع خطط فعالة لإدارة الأزمات وتوضيح دور المدير أثناء الأزمات وكيفية تصرفه حيال حدوثها ودوره في توجيه وحث العاملين معه على العمل بروح الفريق، ودراسة (المنصوري، ٢٠٠٥) التي أكدت على ضرورة تقوية أساليب ووسائل الاتصال بين جميع العاملين، وتوجيه المدير لسلوك العاملين في مدرسته وتدريبهم وتنمية وعيهم على التعاون معه.

- كما تتقارب عينة الموجهين التربويين مع عينة المديرين والمعلمين في تقديراتهم لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي التي احتلت فيها مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمات المرتبة الأولى ومهارة مواجهة الأزمة المرتبة الثانية.

- **من خلال دراسة آراء عينة الموجهين تبين:**

١.توافرمهارة واحدة بدرجة منخفضة جداً، وثلاث مهارات بدرجة توافر منخفضة، ومهارة واحدة بدرجة توافر متوسطة، وأربع مهارات بدرجة توافر مرتفعة، ومهارة واحدة بدرجة توافر مرتفعة جداً في مجال مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

٢.توافر مهارة واحدة بدرجة منخفضة جداً، وستة مهارات بدرجة منخفضة، ومهارة واحدة بدرجة توافر متوسطة، ومهارة واحدة بدرجة توافر مرتفعة في مجال مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمات.

٣.توافر خمس مهارات بدرجة منخفضة، ومهارة واحدة بدرجة توافر متوسطة، وثلاث مهارات بدرجة توافر مرتفعة في مجال مهارة مواجهة الأزمة.

٤.توافر مهارتين بدرجة منخفضة، وثلاث مهارات بدرجة توافر متوسطة، وأربع مهارات بدرجة توافر مرتفعة في مجال مهارة استعادة النشاط.

٥.توافر أربع مهارات بدرجة منخفضة، ومهارة واحدة بدرجة توافر متوسطة، وثلاث مهارات بدرجة توافر مرتفعة في مجال مهارة الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من أسئلة البحث: ما مدى توافر مهارات إدارة الازمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي من وجه نظر المعلمين؟

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لكل عبارة من عبارات كل مجال من مجالات المقياس، والجداول والمخططات الآتية توضح ذلك:

١. في مجال مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

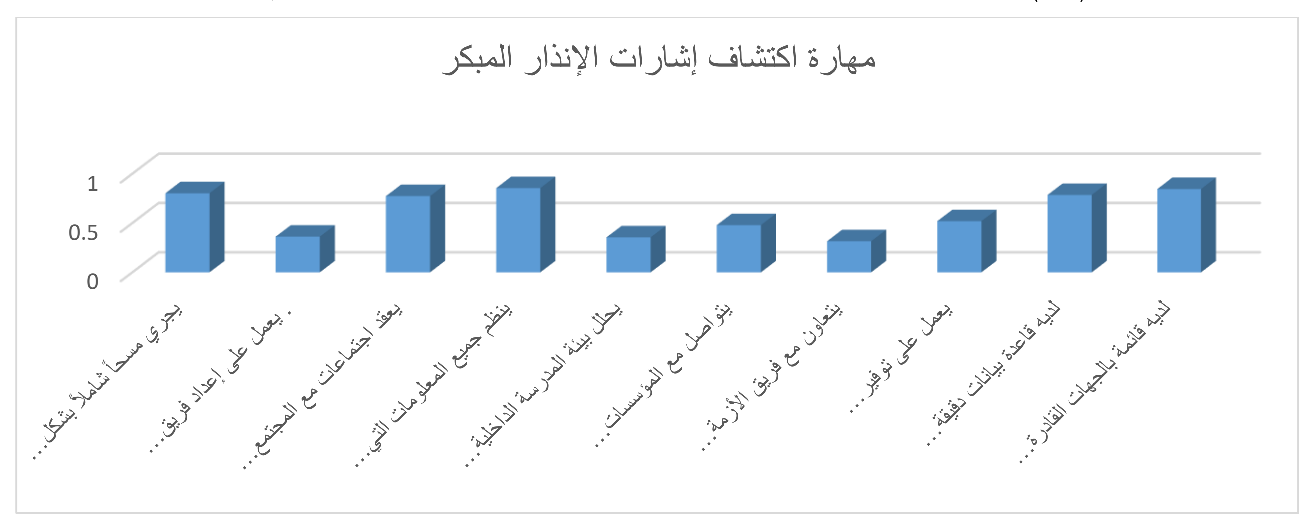
تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة التوافر لآراء أفراد عينة المعلمين، بهدف تحديد درجة توافر كل مهارة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، والجدول (٢١) والمخطط(١٣) يوضحان ذلك:

جدول (٢١) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمهارات المتعلقة بمجال مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

المهارة	درجة توافر المهارة					المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية
	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً				
١.يجري مسحاً شاملاً بشكل متكرر لواقع المدرسة للبحث عن مؤشرات وقوع أزمة.	٣٩	١٠٩	١٨	٢	٥	٣,٩٨	٠,٧٩	%٨٠,٢٣	مرتفعة
٢. يعمل على إعداد فريق مختص لإدارة الأزمة مكون من العاملين في المدرسة.	٦	١٠	١٥	٥٦	٨٦	١,٣١	١,٠٤	%٣٦,١٨	منخفضة
٣.يعقد اجتماعات مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور للاطلاع على ما يقلقهم حول المدرسة.	٣٥	١٠٣	٢١	٥	٩	٣,٨١	٠,٩٤	%٦٧,٣٤	متوسطة

٤.ينظم جميع المعلومات التي تدل على خلل أو تهديد ينبئ بحدوث أزمة ما.	٦٧	٨٩	١٥	١	١	٤,٢٦	٠,٦٨	%٨٥,٤٣	مرتفعة جداً
٥.يحلل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية لوضع قاعدة بيانات شاملة ودقيقة حول المدرسة.	٥	٧	٢٠	٥٣	٨٨	١,٢٦	٠,٩٩	%٣٥,٤٩	منخفضة جداً
٦.يتواصل مع المؤسسات المعنية بمساعدة المدرسة عند مواجهتها لأي أزمة.	٦	١٩	٤٧	٦٦	٣٥	٢,١٩	١,٠٣	%٤٧,٨٦	منخفضة
٧.يتعاون مع فريق الأزمة على وضع قائمة بالمؤشرات التي تدل على وقوع أزمة ما.	٣	٣	١٠	٥٩	٩٨	١,٠١	٠,٨١	%٣١,٥٦	منخفضة جداً
٨.يعمل على توفير اختصاصيين في مجال إدارة الأزمة ضن فريق المدرسة: إعلام، أمن، إسعاف....	٥	١١	٨٧	٤٩	٢١	٢,٤٧	٠,٨٨	%٥١,٩٠	منخفضة
٩.لديه قاعدة بيانات دقيقة وواضحة لكل ما يتعلق بالمدرسة.	٥١	٧٩	٢٨	٩	٦	٣,٨٩	٠,٩٨	%٦١,٤٩	متوسطة
١٠.لديه قائمة بالجهات القادرة على دعم المدرسة خلال أي أزمة متوقعة.	٦٨	٨٤	١٥	٤	٢	٤,٢١	٠,٧٩	%٨٤,٥٠	مرتفعة جداً
الدرجة الكلية						٢,٨٤	٠,٣٣	٦٠,٩٠	متوسطة

المخطط (١٣) الأوزان النسبية لدرجة توافر مهارات مجال: مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:



يتضح من الجدول (٢١) والمخطط (١٣) أن أقل المهارات توافراً تمثلت بالآتي:

- يتعاون مع فريق الأزمة على وضع قائمة بالمؤشرات التي تدل على وقوع أزمة ما: فقد أجمع المعلمون على عدم وجود قائمة محددة لمؤشرات تدل على أزمات متوقعة، وبالرغم من اهتمام المديرين بأي إشارة قد تكون لها آثار سيئة للمدرسة، وإعلامهم بها ضمن الاجتماع معه، إلا أنهم غير قادرين على الاطلاع بشكل دائم على كل المؤشرات لمقارنتها مع معلوماتهم وتمييز ما يمكن اعتبارها دلائل على وقوع أزمة ما.
- يحلل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية لوضع قاعدة بيانات شاملة ودقيقة حول المدرسة: وقلة توافر هذه المهارة لدى أغلب المديرين من وجهة نظر المعلمين قد يعود إلى عدم امتلاك المدير والمعلمين لمهارات فنية تمكنهم من مشاركة المدير في جمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها في كل المجالات المرتبطة بالمدرسة، للمساهمة بإعداد قاعدة بيانات دقيقة.
- يعمل على إعداد فريق مختص لإدارة الأزمة مكون من العاملين في المدرسة: وقد أظهر المعلمون إجماعاً على الضعف في إعداد فريق مختص لإدارة الأزمة في مدرستهم وذلك بسبب عدم وجود اختصاصيين ضمن الكادر التعليمي والإداري في مجال إدارة الأزمة قادرين على الإعداد لها ومواجهتها إن حدثت.
- يتواصل مع المؤسسات المعنية بمساعدة المدرسة عند مواجهتها لأي أزمة: أجمعت آراء المعلمين أن المديرين أن التواصل مع المؤسسات المعنية يحدث فقط أثناء وقوع الأزمات، وعدم تفويض السلطة حتى من قبل المديرين لمنسق من العاملين في المدرسة أو المعلمين ليقوم بهذا الدور.

- يعمل على توفير اختصاصيين في مجال إدارة الأزمة ضمن فريق المدرسة: أظهر المعلمون درجة منخفضة في مهارة توفير اختصاصيين، وقد يرجع السبب لقلة خبرتهم بمجالات إدارة الأزمة من إعلام وأمن وإسعاف، وعدم اتباعهم لدورات ترتبط بهذه المجالات.

٢. في مجال مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمة:

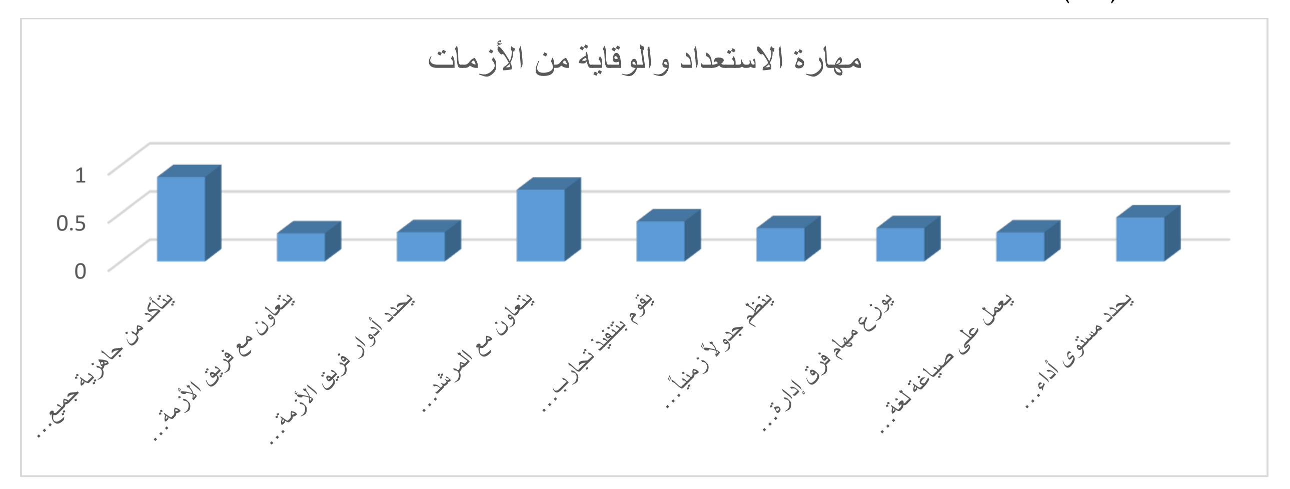
تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة التوافر لآراء أفراد عينة المعلمين، بهدف تحديد درجة توافر كل مهارة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمة، والجدول (٢٢) والمخطط(١٤) يوضحان ذلك:

جدول (٢٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمهارات المتعلقة بمجال مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمة.

المهارة	درجة توافر المهارة					المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية
	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً				
١١.يتأكد من جاهزية جميع إمكانات المدرسة للسيطرة على الأزمة وحماية المتعلمين.	٧٣	٩٤	٥	١	٠	٤,٣٨	٠,٥٧	%٨٧,٦٣	مرتفعة جداً
١٢.يتعاون مع فريق الأزمة في المدرسة على وضع خطط تتضمن أسوا وأفضل سيناريو لأزمة متوقعة	١	١	٧	٥٨	١٠٦	٠,٨٤	٠,٦٥	%٢٩,١٣	منخفضة جداً
١٣.يحدد أدوار فريق الأزمة والعاملين في المدرسة تبعاً لاختصاصهم.	٠	٢	٩	٦٥	٩٧	٠,٩٥	٠,٦٥	%٣٠,٢٨	منخفضة جداً

١٤.يتعاون مع المرشد النفسي على تقييم درجة الاستعداد النفسي للعاملين في المدرسة لمواجهة الأزمة.	١٥	١١٣	٣٢	٨	٥	٣,٦٩	٠,٧٩	٦٤,٤٥%	متوسطة
١٥.يقوم بتنفيذ تجارب محاكاة لأزمات متوقعة مثل: خطط إخلاء، حريق، حدث أمني أو صحي...	٢	٣	٣٩	٩١	٣٨	١,٨٥	٠,٧٨	٤١,٥٠%	منخفضة
١٦.ينظم جدولاً زمنياً للإجراءات في كل خطة تتضمن أقل وأقصى مدة مسموحة للتنفيذ.	١	٥	١٦	٧٥	٧٦	١,٢٨	٠,٧٩	٣٤,٥٦%	منخفضة جداً
١٧.يوزع مهام فرق إدارة الأزمة اعتماداً على ظروف الأزمة ومبادرة الفريق.	٤	٥	١٥	٦٥	٨٤	١,٢٤	٠,٩	٣٤,٥٦%	منخفضة جداً
١٨.يعمل على صياغة لغة تعليمات خاصة متفق عليها في المدرسة تُستخدم أثناء وقوع أزمة ما.	٢	٣	٥	٦٠	١٠٣	٠,٩٠	٠,٧٤	٣٠,٠٥%	منخفضة جداً
١٩.يحدد مستوى أداء المدرسة ككل من خلال تطبيق تجريبي لسيناريو متوقع.	٦	١٣	٤٢	٧٥	٣٧	٢,٠٦	٠,٩٩	٤٥,٦٦%	منخفضة
الدرجة الكلية						١,٩١	٠,٢٩	٤٥,٣١	منخفضة

المخطط (١٤) يبين الأوزان النسبية لدرجة توافر مهارات مجال: مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمات:



يتضح من الجدول (٢٢) والمخطط (١٤) أن أقل المهارات توافراً تمثلت بالآتي:

- يتعاون مع فريق الأزمة في المدرسة على وضع خطط تتضمن أسوا وأفضل سيناريو لأزمة متوقعة: قد أظهر المعلمون إجماعاً على قلة توافر هذه المهارة، وقد يعود ذلك أن السيناريوهات تقتصر على توقع أزمة ما وكيفية التصرف حيالها بشكل عام، دون الاهتمام بتفاصيل أسوأ وأفضل سيناريو متوقع لأزمة والإجراءات المختلفة حسب شدة الأزمة وخطورتها.
- يعمل على صياغة لغة تعليمات خاصة متفق عليها في المدرسة تُستخدم أثناء وقوع أزمة ما: إن الضعف في هذه المهارة قد يعود إلى قلة الخبرة وعدم التعاون على صياغة لغة مشفرة وواضحة بينهم وبين المدير وهذا غالباً يؤدي إلى سوء فهم وانتشار الشائعات أثناء الأزمات.
- ومهارتي يحدد أدوار فريق الأزمة والعاملين في المدرسة تبعاً لاختصاصهم، ومهارة يوزع مهام فرق إدارة الأزمة اعتماداً على ظروف الأزمة ومبادرة الفريق: أظهرت نتائج المعلمين أن الارتباط في قلة توافر المهارتين قد يعود إلى قلة وجود اختصاصيين ضمن المعلمين والإداريين، وعدم رغبة الكثير من المعلمين بتحمل المسؤولية، وأن أغلب المعلمين يهتمون بضبط وتأمين المتعلمين المسؤولين عنهم، وباقي المهام من واجب المديرين والإداريين فقط.
- ينظم جدولاً زمنياً للإجراءات في كل خطة تتضمن أقل وأقصى مدة مسموحة للتنفيذ: وأظهرت المعلمون أن قلة توافر هذه المهارة قد يعود إلى عدم الاطلاع على أي جدول زمني مفصل ضمن أي خطة موضوعة إن وجدت، والاكتفاء بتحديد مهلة زمنية نهائية لتنفيذ إجراءات التعامل مع الأزمة.

- ونجد أن آراء المعلمين اتفقت على قلة توافر المهارتين: يقوم بتنفيذ تجارب محاكاة لأزمات متوقعة، ويحدد مستوى أداء المدرسة ككل من خلال تطبيق تجريبي لسيناريو متوقع: وقد يعود السبب إلى صعوبة تطبيق التجارب الوهمية لضعف الإمكانات لدى المدرسة، وازدحام البرنامج الدراسي مما يجعل تنفيذ هذه التجارب بشكل يتوافق مع هذه البرامج أمراً صعباً على المدير وعلى المعلمين.

٣. في مجال مهارة مواجهة الأزمة:

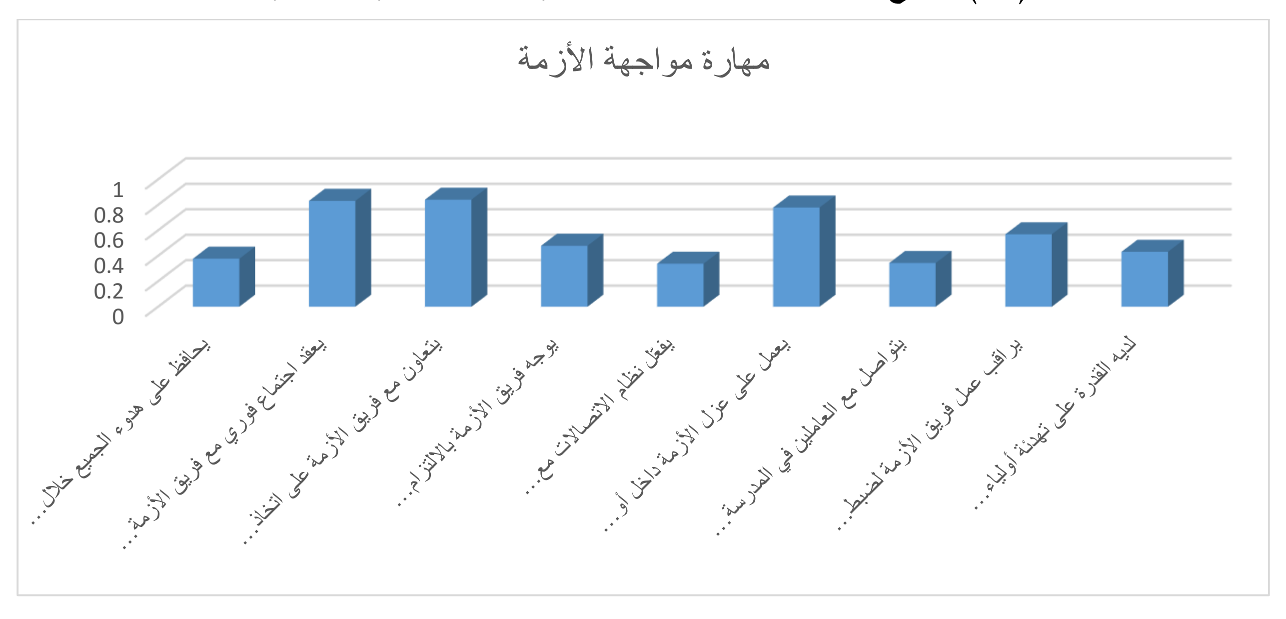
تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة التوافر لآراء أفراد عينة المعلمين، بهدف تحديد درجة توافر كل مهارة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال مهارة مواجهة الأزمة، والجدول (٢٣) والمخطط(١٥) يوضح ذلك:

جدول (٢٣) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمهارات المتعلقة بمجال مهارة مواجهة الأزمة.

المهارة	درجة توافر المهارة					المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية
	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً				
٢٠.يحافظ على هدوء الجميع خلال الأزمة لتخفيف التوتر ومنع انتشار الشائعات.	٣	٤	٢٥	٧٩	٦٢	١,٥٢	٠,٨٥	٣٧,٦٨%	منخفضة
٢١.يعقد اجتماع فوري مع فريق الأزمة لتقييم خطر الأزمة على المدرسة.	٦٥	٨٥	١٢	٧	٤	٤,١٣	٠,٨٨	٨٣,١٢%	مرتفعة
٢٢.يتعاون مع فريق الأزمة على اتخاذ القرار حول الخطة التي تلائم ظروف الأزمة.	٦٥	٩٠	٩	٦	٣	٤,١٨	٠,٨٢	٨٤,٠٤%	مرتفعة جداً
٢٣.يوجه فريق الأزمة بالالتزام بأدوارهم وفق الخطط	٥	١٧	٥٤	٦٢	٣٥	٢,١٩	١,٠٠	٤٧,٨٦%	منخفضة

الموضوعة سابقاً لمواجهة الأزمة.									
٢٤.يفعّل نظام الاتصالات مع المؤسسات المعنية بتقديم المساعدة أثناء وقوع الأزمة.	٢	٤	١٨	٦٣	٨٦	١,١٩	٠,٨٣	٣٧,٧٥%	منخفضة
٢٥.يعمل على عزل الأزمة داخل أو خارج المدرسة بشكل يقلل من الأخطار غير المتوقعة.	٤٣	٨٤	٣٤	٩	٣	٣,٨٧	٠,٨٩	٧٧,٩١%	مرتفعة
٢٦.يتواصل مع العاملين في المدرسة وفق لغة التعليمات المتفق عليها للسيطرة على الأزمة.	٤	٥	١٦	٦١	٨٧	١,٢١	٠,٩١	٣٤,٣٣%	منخفضة جداً
٢٧.يراقب عمل فريق الأزمة لضبط تنفيذهم للإجراءات المتفق عليها لمواجهة الأزمة.	٤٣	٩٥	٢٤	٥	٦	٢,٦٧	٠,٩	٦٥,٩٥%	متوسطة
٢٨.لديه القدرة على تهدئة أولياء الأمور بأن إدارة المدرسة قادرة على حماية أبنائهم.	٩	١٥	٢٧	٦٥	٥٧	١,٨٢	١,١٢	٤٣,١٢%	منخفضة
الدرجة الكلية						٢,٥٣	٠,٣١	٥٠,٨٦	منخفضة

المخطط (١٥) يوضح الأوزان النسبية لدرجة توافر مهارات مجال: مهارة مواجهة الأزمة:



يتضح من الجدول (٢٣) والمخطط (١٥) أن أقل المهارات توافراً تمثلت بالآتي:

- يتواصل مع العاملين في المدرسة وفق لغة التعليمات المتفق عليها للسيطرة على الأزمة: فالمعلمون أكدوا على قلة توافر هذه المهارة والتي قد تعود إلى صعوبة صياغة لغة تشفير يفهمها جميع المعلمين وعدم توفير قنوات اتصال بين المرسلين والمستقبلين تمنع سوء الفهم وانتشار الشائعات خلال الأزمة.
- وفي مهارتي يحافظ على هدوء الجميع خلال الأزمة لتخفيف التوتر ومنع انتشار الشائعات، لديه القدرة على تهدئة أولياء الأمور بأن إدارة المدرسة قادرة على حماية أبنائهم: أظهر المعلمون صعوبة قيام المدير بتهدئة الجميع ومن ضمنهم أولياء الأمور ضمن ظروف الأزمة، وذلك أن المدير وحده لا يستطيع تحقيق هذه المهمة في ظل التوتر والقلق الذي يمر به الجميع من متعلمين ومعلمين ضمن المدرسة بالإضافة إلى ضعف الثقة بين أولياء الأمور والمدرسة في تأمين أبنائهم والتعامل مع الأزمة.
- يفعّل نظام الاتصالات مع المؤسسات المعنية بتقديم المساعدة أثناء وقوع الأزمة: أظهرت آراء المعلمين قلة توافر هذه المهارة، وقد يكون سبب ذلك لعدم وجود قائمة الوصول السريع التي يمكن الرجوع إليها ضمن الأزمات وفق نوع الأزمة، وعدم توجيه المدير لهم على كيفية استخدام مثل هذا النوع من الاتصالات.
- يوجه فريق الأزمة بالالتزام بأدوارهم وفق الخطط الموضوعة سابقاً لمواجهة الأزمة: أجمعت آراء عينة المعلمين على ضعف في توجيه المدير لفريق الأزمة بالالتزام بأدوارهم وفق الخطط الموضوعة، والذي قد

يعود لعدم وجود فريق مختص بإدارة الأزمات بالدرجة الأولى، بالإضافة إلى أن المهام التي توجه للمعلمين من قبل المدير تتطلب تدريب وخبرة قد لا يمتلكها العديد منهم.

٤. في مجال مهارة استعادة النشاط:

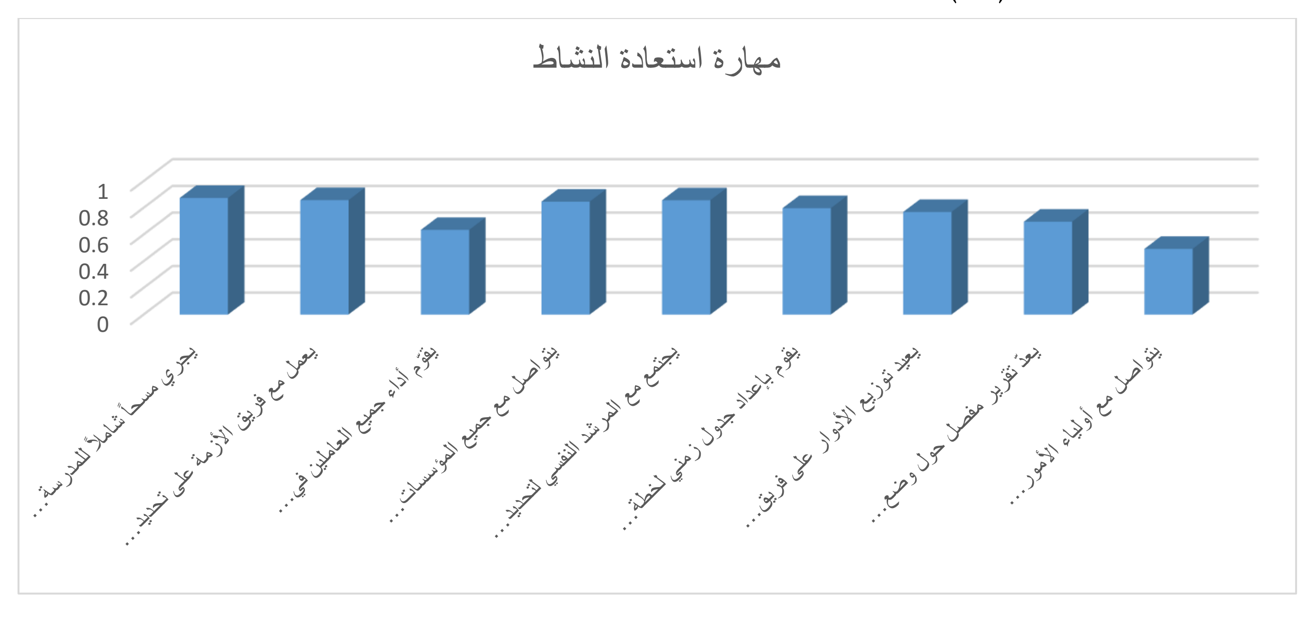
تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة التوافر لآراء أفراد عينة المعلمين، بهدف تحديد درجة توافر كل مهارة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال مهارة استعادة النشاط، والجدول (٢٤) والمخطط (١٦) يوضحان ذلك:

جدول (٢٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمهارات المتعلقة بمجال مهارة استعادة النشاط.

المهارة	درجة توافر المهارة					المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية
	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً				
٢٩.يجري مسحاً شاملاً للمدرسة لحصر الأضرار الناتجة عن الأزمة.	٨٢	٧٨	٩	٣	١	٤,٣٦	٠,٧١	%٨٧,٣٩	مرتفعة جداً
٣٠.يعمل مع فريق الأزمة على تحديد الخطوات الرئيسية لاستعادة النشاط المدرسي بعد الأزمة.	٦٩	٩٢	٧	٣	٢	٤,٢٧	٠,٧٢	%٨٥,٧٨	مرتفعة جداً
٣١.يقوّم أداء جميع العاملين في المدرسة خلال الأزمة لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.	١٥	٥٦	٥٩	٣٠	١٣	٣,٠٩	١,٠٥	%٦٣,٤٦	متوسطة
٣٢.يتواصل مع جميع المؤسسات المعنية بتأمين احتياجات المدرسة بعد وقوع الأزمة.	٧٧	٧٤	١١	٧	٤	٤,٢٠	٠,٩٠	%٨٤,٦٢	مرتفعة جداً

٣٣.يجتمع مع المرشد النفسي لتحديد البرامج العلاجية والدعم النفسي للمتعلمين.	٧٨	٧٥	١٣	٥	٢	٤,٢٧	٠,٨١	%٨٥,٦٦	مرتفعة جداً
٣٤.يقوم بإعداد جدول زمني لخطة عودة المدرسة للنشاط الاعتيادي.	٥٤	٧٩	٢٧	١٠	٣	٣,٩٧	٠,٩٢	%٧٩,٧٦	مرتفعة
٣٥.يعيد توزيع الأدوار على فريق الأزمة بما يتلاءم مع أداء المدرسة خلال الأزمة.	٥٣	٧٦	٢٧	١٢	٥	٣,٧٩	٠,٩٩	%٧٨,٤٩	مرتفعة
٣٦.يعدّ تقرير مفصل حول وضع المدرسة لتقديمه لجميع الجهات المعنية.	١٩	٤٠	٣٩	٤٥	٣٠	٣,٤١	١,٢٦	%٥٠,٨٧	منخفضة
٣٧.يتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لمعرفة تقيمهم لأداء المدرسة خلال الأزمة.	٦	١٤	٦٠	٦٧	٢٦	٢,٣١	٠,٩٥	%٤٩,٢٤	منخفضة
الدرجة الكلية						٣,٧٤	٠,٣٢	٧٥,٨٢	مرتفعة

المخطط (١٦) الأوزان النسبية لدرجة توافر مهارات مجال: مهارة استعادة النشاط:



يبين الجدول (٢٤) والمخطط (١٦) أن البندين الذين حصلا على درجة توافر منخفضة:

- يتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لمعرفة تقيمهم لأداء المدرسة خلال الأزمة: يرى المعلمون أن هناك ضعف كبير في تواصل المدير مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لوضع تقييم للمدرسة، وقد يعود ذلك إلى أن الاجتماع مع مؤسسات المجتمع المحلي تركز على عودة المدرسة للنشاط الاعتيادي، كما أن الاختلاف بين آراء أولياء الأمور والمدرسة حول النظرة لأدائها أثناء الأزمة، حيث يركزون على النتيجة دون مراعاة كافة ظروف الأزمة، يقلل من رغبة المدير في التواصل معهم ومعرفة تقييماتهم.
- يعدّ تقرير مفصل حول وضع المدرسة لتقديمه لجميع الجهات المعنية: إن آراء عينة المعلمين أكدت أن إعداد المديرين لتقارير مفصلة للجهات المعنية كان بدرجة منخفضة، وذلك قد يعود لاكتفائهم بتقديمها لمديرية التربية، واقتصارها على ملخص حول الأحداث التي رافقت المدرسة وما تحتاجه المدرسة من أجل ترميم الأضرار.

٥. في مجال مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم):

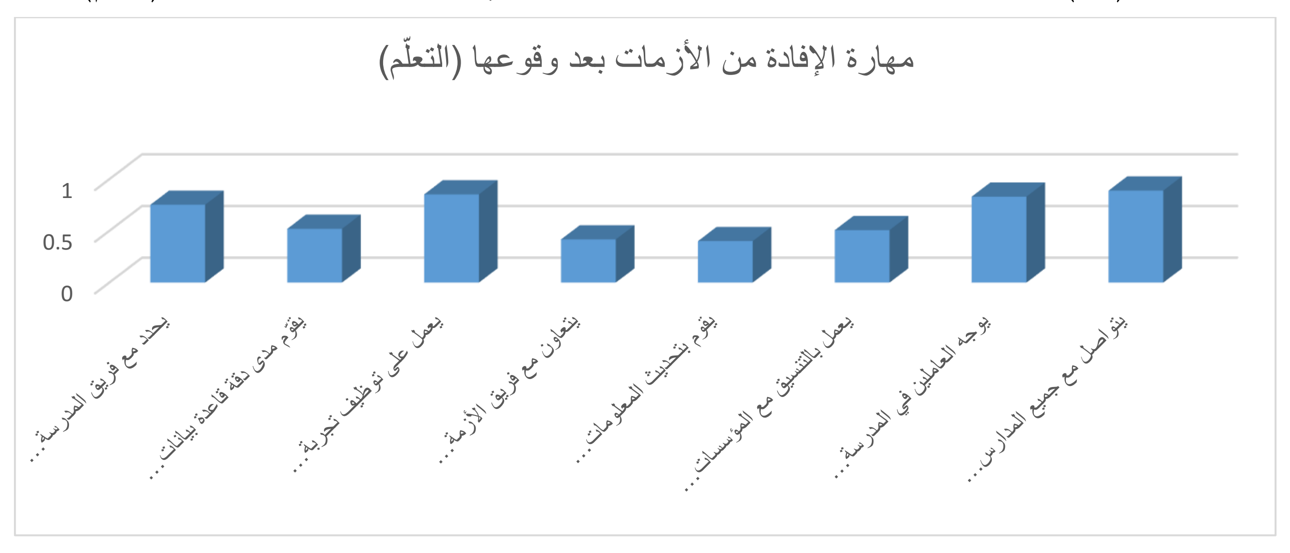
تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة التوافر لآراء أفراد عينة المعلمين، بهدف تحديد درجة توافر كل مهارة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مجال مهارة استعادة النشاط، والجدول (٢٥) والمخطط(١٧) يوضحان ذلك:

جدول (٢٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمهارات المتعلقة بمجال مهارة استعادة النشاط.

المهارة	درجة توافر المهارة					المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الأهمية
	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً				
٣٨.يحدد مع فريق المدرسة الخاص بالأزمة الأسباب الفعلية لوقوع الأزمة لمنع تكرارها.	٢١	١٠٧	٣٢	٩	٤	٣,٧٣	٠,٨١	%٦٥,٢٦	متوسطة
٣٩.يقوّم مدى دقة قاعدة بيانات المدرسة لتحديد النقص	١٢	٢٣	٥٣	٥٤	٣١	٢,٤٢	١,١٣	%٥٢,٠٢	منخفضة

الذي ظهر خلال الأزمة.									
٤٠.يعمل على توظيف تجربة موقف الأزمة في تحسين أداء المدرسة مستقبلاً.	٧٣	٨١	١٣	٤	٢	٤,٢٥	٠,٨٥	%٨٥,٣١	مرتفعة جداً
٤١.يتعاون مع فريق الأزمة لتحليل معلومات يمكن اعتبارها إشارات قد تنذر بأزمات لاحقة.	٧	٧	٣٣	٧٣	٥٣	١,٧٨	٠,٤١	%٤١,٧٣	منخفضة
٤٢.يقوم بتحديث المعلومات والبيانات المتعلقة بواقع المدرسة بعد الأزمة.	٤	٨	٢٧	٨٠	٥٤	١,٦٩	٠,٤	%٤٠,١١	منخفضة
٤٣.يعمل بالتنسيق مع المؤسسات المعنية على إعداد دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات المدرسية.	٦	١٣	٦٥	٧٣	١٦	٢,٤٤	٠,٥	%٥٠,٧٥	منخفضة
٤٤.يوجه العاملين في المدرسة على اتّباع دورات تأهيلية في اختصاصات فريق الأزمة.	٦٤	٨٣	١٩	٣	٤	٤,١٣	٠,٨٣	%٨٣,١٢	مرتفعة
٤٥.يتواصل مع جميع المدارس الأخرى لتداول المعلومات حول أي أزمة متوقعة.	٨٤	٨٣	٦	٠	٠	٤,٤٥	٠,٨٩	%٨٩,٠١	مرتفعة جداً
الدرجة الكلية						٣,١١	٠,٣٣	٦٤,٦٦	متوسطة

المخطط (١٧) الأوزان النسبية لدرجة توافر مهارات مجال: مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم):



يتضح من الجدول (٢٥) والمخطط (١٧) أن أقل المهارات توافراً تمثلت بالآتي:

- إن مهارة يقوم بتحديث المعلومات والبيانات المتعلقة بواقع المدرسة بعد الأزمة، ويقوّم مدى دقة قاعدة بيانات المدرسة لتحديد النقص الذي ظهر خلال الأزمة: قد أظهر المعلمون انخفاض في توافر المهارتين لأن عدم تحديث المعلومات يجعل تقويم دقتها غير ممكن، وقد يعود السبب في ذلك لعدم وجود قاعدة بيانات شاملة لكل ما يتعلق بالمدرسة، وعدم وجود خبرة فنية من المعلمين والمديرين للعمل على إعدادها.
- يتعاون مع فريق الأزمة لتحليل معلومات يمكن اعتبارها إشارات قد تنذر بأزمات لاحقة: وإن النتائج المنخفضة لهذه المهارة ترتبط بالمهارتين السابقتين، لأن غياب وجود قاعدة بيانات دقيقة، وعدم امتلاك المهارات الفنية في مجال تنظيم المعلومات، يؤدي للصعوبة في تحليلها من قبل المدير وخصوصاً أن المعلمين لا يتعاونون مع المدير في تحليلها وتحديد مؤشرات تنبئ بأزمات متوقعة.
- يعمل بالتنسيق مع المؤسسات المعنية على إعداد دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات المدرسية: إن الدرجة المنخفضة لتوافر هذه المهارة يؤكد على أن المعلمين مدركين إلى أنه هناك حاجة ملحة لعقد دورات

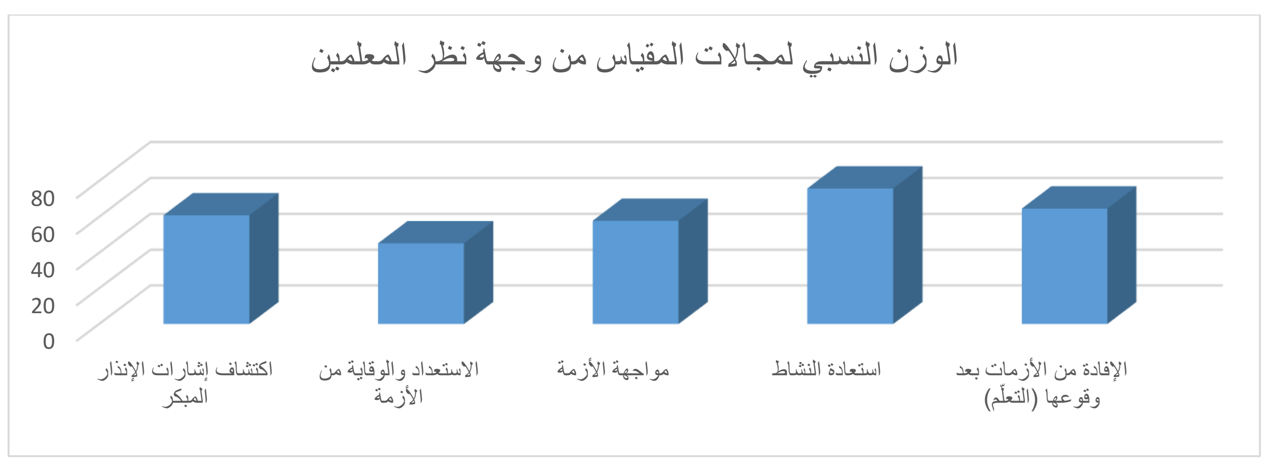
تدريبية لمديري المدارس في مجال إدارة الأزمة، في ظل الضعف الذي أكدته إجاباتهم في المهارات السابقة، وذلك في ظل غياب هذا النوع من التدريب في المؤسسات الرسمية كمديرية التربية.

مجالات المقياس ككل بالنسبة لعينة معلمي مدارس التعليم الأساسي:

جدول(٢٦) يبين الانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ودرجة توافر المهارات بالترتيب:

الترتيب	البنود	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة توافر المهارة
١	مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمة	١,٩١	٠,٩٢٩	٤٥,٣١	منخفضة
٢	مهارة مواجهة الأزمة	٢,٥٣	٠,٣١	٥٠,٨٦	منخفضة
٣	مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	٢,٨٤	٠,٣٣	٦٠,٩٠	متوسطة
٤	مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم)	٣,١١	٠,٣٣	٦٤,٦٦	متوسطة
٥	مهارة استعادة النشاط	٣,٧٤	٠,٣٢	٧٥,٨٢	مرتفعة

المخطط (١٨) الأوزان النسبية لمجالات المقياس بالنسبة لعينة المعلمين:



- يتضح من الجدول (٢٦) والمخطط (١٨) أن مجال مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمات احتل المرتبة الأولى، يليه مجال مهارة مواجهة الأزمة في المرتبة الثانية، ثم مجال مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر المرتبة الثالثة، ثم مجال مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها المرتبة الرابعة، وأخيراً مجال مهارة استعادة النشاط في المرتبة الخامسة.
- مما سبق نجد أن مجال مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمات احتل المرتبة الأولى من حيث المهارة الأقل توافراً بتقدير المعلمين، وقد يرجع السبب إلى أن المعلمين مدركون أن المديرين غير متمكنين من المهارات المرتبطة بهذا المجال خصوصاً في إعداد الخطط وفق أسوأ وأفضل سيناريو ، وتحديد الإجراءات بشكل مسبق وفق خطط زمنية دقيقة ،والتأكيد على أهمية التواصل مع المعلمين بلغة واضحة ومفهومة، وتفويض السلطة وتوضيح المهام لهم بشكل دقيق، وهذا يتفق مع دراسة(Rock,2000) أن التخطيط الفعّال للأزمة يكون من خلال تحديد السلوكيات والمؤشرات تدل على أزمة، وتحديد فريق عمل للاستجابة الفورية اللازمة، وتأسيس شبكة اتصالات آمنة وسريعة داخل المدرسة وبين المدرسة والجهات المعنية أثناء الأزمات، والتقييم لماذا حدثت الأزمة عن طريق مراجعة السجلات، وإجراء المقابلات مع العاملين في المدرسة وأولياء الأمور والجهات المعنية لتحديد أسباب الأزمة، ودراسة(الألفي، ٢٠٠٣) أن توافر متطلبات إدارة الأزمات كانت أقل في مرحلة الاستعداد والوقاية من الأزمات بسبب افتقارها إلى القدرة على الاستجابة لمؤشرات وقوع الأزمات، وعدم وجود فرق مدربة ومحددة للقيام بمهام تدخل في الأزمات وضعف الاهتمام بعقد دورات تدريبية في هذا المجال.
- كما احتل مجال مهارة مواجهة الأزمة المرتبة الثانية، والذي قد يعود إلى معرفة المعلمين بأن المدير غير قادر على أن يحافظ على هدوء الجميع في المدرسة من معلمين ومتعلمين، بالإضافة إلى تهدئة أولياء الأمور في المدرسة، وعدم خبرة المدير أو المعلمين في مواجهة الضغوط النفسية في الأزمات، بالإضافة لعدم تفعيل نظام اتصالات قادر على توفير قنوات آمنة وسريعة لتتمكن المدرسة من احتواء الأزمة ومنع الشائعات وكسب ثقة الجمهور من أولياء أمور وإعلام، وهذا يتفق مع دراسة (Leonard & Howitt,2006) التي ركزت على ضرورة وضع خطة طوارئ وتعزيز نظام الاستجابة والتواصل والتنسيق مع الجهات القادرة على المساعدة، ودراسة(Trump,2009) التي أكدت الحاجة الكبيرة لوضع خطة شاملة من أجل مدرسة آمنة ووضع سيناريوهات خاصة لمواجهة الأزمة، وتقديم ملخص يتضمن الخطوات الأساسية التي يجب اتخاذها عن وقوع الأزمة.

- كما تتقارب عينة المعلمين مع كل من عينة الموجهين التربويين والمديرين في تقديراتهم لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي التي احتلت فيها مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمات المرتبة الأولى ومهارة مواجهة الأزمة المرتبة الثانية.

- **من خلال دراسة آراء عينة المعلمين تبين:**

١. توافر مهارتين بدرجة منخفضة جداً، وثلاث مهارات بدرجة توافر منخفضة، ومهارتين بدرجة متوسطة، ومهارة واحدة بدرجة توافر مرتفعة، ومهارتين بدرجة توافر مرتفعة جداً في مجال مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

٢. توافر خمس مهارات بدرجة منخفضة جداً، ومهارتين بدرجة توافر منخفضة، ومهارة واحدة بدرجة توافر متوسطة، ومهارة واحدة بدرجة توافر مرتفعة جداً في مجال مهارة الاستعداد والوقاية.

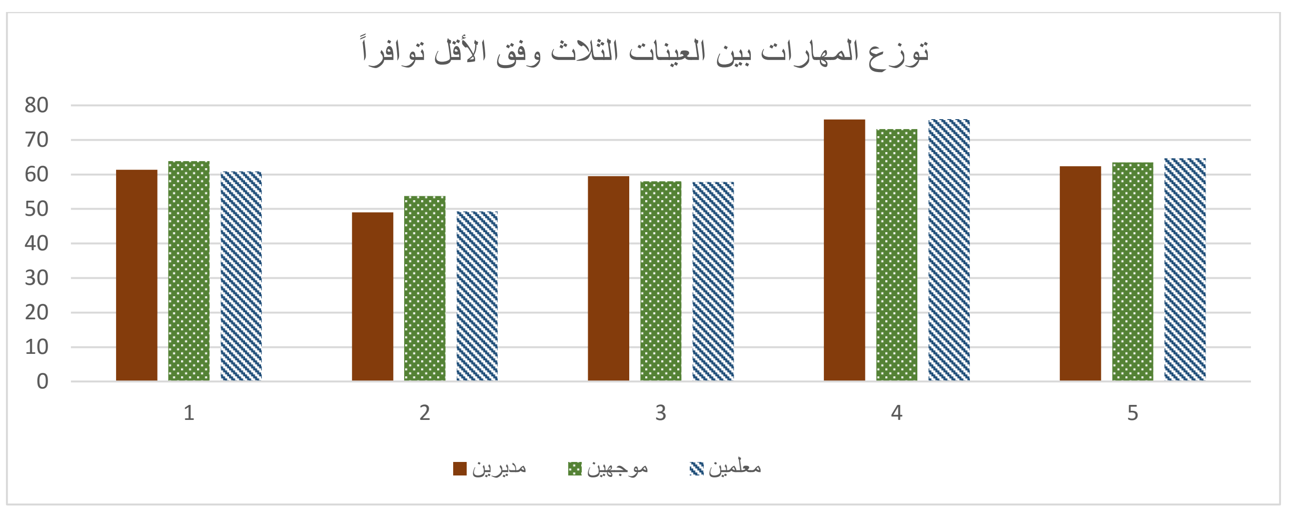
٣. توافر مهارة واحدة بدرجة منخفضة جداً، وأربع مهارات بدرجة توافر منخفضة، ومهارة واحدة بدرجة توافر متوسطة، ومهارتين بدرجة توافر مرتفعة في مجال مهارة مواجهة الأزمة.

٤. توافر مهارتين بدرجة منخفضة، ومهارة واحدة بدرجة توافر متوسطة، ومهارتين بدرجة توافر مرتفعة، وأربع مهارات بدرجة توافر مرتفعة جداً في مجال مهارة استعادة النشاط.

٥. توافر أربع مهارات بدرجة منخفضة، ومهارة واحدة على درجة توافر متوسطة، ومهارة واحدة بدرجة توافر مرتفعة، ومهارتين بدرجة توافر مرتفعة جداً في مجال مهارة الاستفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم).

وبالمقارنة نلاحظ تقارب نتائج تقديرات العينات الثلاث مع وجود فروق بسيطة والمخطط (١٩) يوضح ذلك:

مخطط (١٩) يوضح توزع المهارات بين العينات الثلاث وفق الأقل توفراً



- تتفق تقديرات العينات الثلاث على درجة توافر متوسطة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مجالات مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، ومهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم)، ودرجة توافر مرتفعة في مجال، ومهارة استعادة النشاط لكن تتفق أيضاً بوجود ضعف في بعض المهارات كالآتي:

١. في مجال مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: إن الانخفاض في درجة توافر بعض المهارات قد يعود إلى عدم وجود فريق مختص بإدارة الأزمات في المدرسة، وذلك لقلة الخبرة في مجال إعداد فريق مختص من العاملين في المدرسة نتيجة غياب الدورات التدريبية في هذا المجال سواء لمدير المدرسة أو للعاملين فيها، والذي بدوره ينعكس على عدم قدرة المدير على إعداد فريق إدارة أزمة خاص بمدرسته لأن العاملين غير مؤهلين في اختصاصات إدارة الأزمة مثل: الإعلام، الأمن، الاتصال، التنظيم وغيرها.. بالإضافة لعدم وجود قائمة بالمؤشرات التي تعتبر كمتنبئات لأزمات متوقعة والتي هي نتيجة لعدم إجراء تحليل علمي لبيئة المدرسة الداخلية والخارجية التي توفر قاعدة معلومات إذا نُظمت بشكل دقيق، تحدد بوضوح نقاط الضعف والخلل في المدرسة التي يمكن أن تؤدي لأزمة ما، وهذا يتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (الغامدي،٢٠٠٧) التي أكدت في نتائجها أن أبرز معوقات إدارة الأزمة عدم وجود قاعدة بيانات دقيقة حول مؤشرات الأزمات، وأهم متطلبات إدارة أي أزمة مدرسية هي إنشاء وحدة إدارة أزمات في المدرسة، ، ودراسة(قطيط،٢٠٠٤) التي أكدت أن أهم نقاط الضعف في إدارة الأزمات هو ندرة وجود فريق مختص لمواجهة الأزمة، و ودراسة(Smith& Others,2001) التي أكدت أن نجاح عملية

الاستعداد والوقاية من الأزمات تعتمد على القيام بالمسح الشامل والتحليل العلمي لبيئة المدرسة، ودراسة(Kibble,2004) التي اقترحت وجود فريق لإدارة الأزمة في كل مدرسة، والقيام بالتخطيط من أجل الأزمات.

٢. في مجال مهارة استعادة النشاط: هناك اتفاق بين العينات الثلاث على انخفاض درجة توافر مهارة التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لمعرفة تقيمهم لأداء المدرسة خلال الأزمة وذلك لعدم التركيز على تقويم ما حدث بعد الأزمة والتركيز على الخطط العلاجية فقط، وعدم وجود برنامج منظم لعقد اللقاءات يتم فيه مناقشة مواضيع محددة حول واقع المدرسة حيث نجد دراسة (Peterson, et…al, 2001) التي تؤكد على ضرورة وجود تعاون مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لدعم العمل الجماعي للوصول لأفضل أساليب التعامل مع الأزمات، ودراسة ، بينما أجمعت عينتي المعلمين والموجهين التربويين إلى عدم قيام المدير بإعداد تقرير مفصل عن وضع المدرسة لتقديمه لجميع الجهات المعنية، وهذا قد يكون بسبب أن المعلمين والموجهين يطلعون على هذه التقارير ويدركون النقص في المعلومات والحاجة إلى التوثيق والتفصيل في ظروف الأزمة في كل مراحلها(قبل الأزمة، أثناء حدوثها، وبعد الأزمة) وهذا ما تؤكده دراسة (الحارثي، ٢٠١٠) التي أكدت على ضرورة توثيق التجارب التي مرت بها المدرسة ضمن الحاسب الآلي وذلك للعودة إليها من قبل جميع المهتمين والتي تمكن من إجراء مقارنات وبحوث حول الأزمات الأكثر تكراراً.

٣. في مجال مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم): أظهرت تقديرات العينات الثلاث انخفاض في بعض مهارات هذا المجال، وتفسر الباحثة ذلك بأن عدم تحديث المعلومات يجعل تقويم دقتها غير ممكن، وقد يعود السبب في ذلك لعدم وجود قاعدة بيانات شاملة لكل ما يتعلق بالمدرسة، وعدم وجود خبرة فنية من المعلمين والمديرين للعمل على إعدادها، مما يؤدي للصعوبة في تحليلها من قبل المدير، وهذا يتفق مع نتائج كثير من الدراسات التي أكدت حاجة المديرين والعاملين في المدرسة إلى التأهيل الفني والعلمي في مجالات إدارة الأزمة كدراسة(نصر،٢٠٠٢) التي أكدت ضرورة إنشاء وحدة نظم معلومات يتحدد عملها في استشعار المستقبل، وأشارت إلى الحاجة لوجود برامج تدريبية وتثقيفية لإدارة المدرسة حول الأزمات والكوارث، ودراسة(المهدي وهيبة، ٢٠٠٢) التي أكدت أن وجود طاقم وظيفي مؤهل ومدرب للقيام بعملية تحليل نتائج الأزمة التي مرت بها المدرسة لتلافي عدم تكرارها وتحسين أساليب مواجهة المدرسة لأزمات أخرى قد تحدث.

كما يوضح الجدول (٢٧) أقل المهارات توافراً والتي تتشابه بين تقديرات العينات الثلاث كما أظهرت نتائج تحليل تقديرا عينة المديرين والموجهين والمعلمين.

الجدول (٢٧) أقل المهارات توافراً والتي تتشابه بين تقديرات العينات الثلاث كما أظهرت نتائج تحليل تقديرات عينة المديرين والموجهين والمعلمين.

المجال	الترتيب	عينة المديرين	عينة الموجهين	عينة المعلمين
مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	١	أعمل على إعداد فريق مختص لإدارة الأزمة مكون من العاملين في المدرسة	يعمل عل إعداد فريق مختص لإدارة الأزمة مكون من العاملين في المدرسة	يعمل عل إعداد فريق مختص لإدارة الأزمة مكون من العاملين في المدرسة
	٢	أتعاون مع فريق الأزمة على وضع قائمة بالمؤشرات التي تدل على وقوع أزمة ما	يتعاون مع فريق الأزمة على وضع قائمة بالمؤشرات التي تدل على وقوع أزمة ما	يتعاون مع فريق الأزمة على وضع قائمة بالمؤشرات التي تدل على وقوع أزمة ما
	٣	أعمل على توفير اختصاصيين في مجال إدارة الأزمة ضن فريق المدرسة	يعمل على توفير اختصاصيين في مجال إدارة الأزمة ضن فريق المدرسة	يعمل على توفير اختصاصيين في مجال إدارة الأزمة ضن فريق المدرسة
	٤	أحلل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية لوضع قاعدة بيانات شاملة ودقيقة حول المدرسة	يحلل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية لوضع قاعدة بيانات شاملة ودقيقة حول المدرسة	يحلل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية لوضع قاعدة بيانات شاملة ودقيقة حول المدرسة
	٥			يتواصل مع المؤسسات المعنية بمساعدة المدرسة عند مواجهتها لأي أزمة:

مهارة الاستعداد والوقاية	١	أحدد أدوار فريق الأزمة والعاملين في المدرسة تبعاً لاختصاصهم	يحدد أدوار فريق الأزمة والعاملين في المدرسة تبعاً لاختصاصهم:	يحدد أدوار فريق الأزمة والعاملين في المدرسة تبعاً لاختصاصهم:
	٢	أعمل على صياغة لغة تعليمات خاصة متفق عليها في المدرسة تُستخدم أثناء وقوع أزمة ما	يعمل على صياغة لغة تعليمات خاصة متفق عليها في المدرسة تُستخدم أثناء وقوع أزمة ما	يعمل على صياغة لغة تعليمات خاصة متفق عليها في المدرسة تُستخدم أثناء وقوع أزمة ما
	٣	أتعاون مع فريق الأزمة في المدرسة على وضع خطط تتضمن أسوا وأفضل سيناريو لأزمة متوقعة	يتعاون مع فريق الأزمة في المدرسة على وضع خطط تتضمن أسوا وأفضل سيناريو لأزمة متوقعة	يتعاون مع فريق الأزمة في المدرسة على وضع خطط تتضمن أسوا وأفضل سيناريو لأزمة متوقعة
	٤	أوزع مهام فرق إدارة الأزمة اعتماداً على ظروف الأزمة ومبادرة الفريق	يوزع مهام فرق إدارة الأزمة اعتماداً على ظروف الأزمة ومبادرة الفريق	يوزع مهام فرق إدارة الأزمة اعتماداً على ظروف الأزمة ومبادرة الفريق
	٥	أنظم جدولاً زمنياً للإجراءات في كل خطة تتضمن أقل وأقصى مدة مسموحة للتنفيذ	ينظم جدولاً زمنياً للإجراءات في كل خطة تتضمن أقل وأقصى مدة مسموحة للتنفيذ	ينظم جدولاً زمنياً للإجراءات في كل خطة تتضمن أقل وأقصى مدة مسموحة للتنفيذ
	٦	أحدد مستوى أداء المدرسة ككل من خلال تطبيق تجريبي لسيناريو متوقع	يحدد مستوى أداء المدرسة ككل من خلال تطبيق تجريبي لسيناريو متوقع	يحدد مستوى أداء المدرسة ككل من خلال تطبيق تجريبي لسيناريو متوقع

مهارة مواجهة الأزمة	١	أفعّل نظام الاتصالات مع المؤسسات المعنية بتقديم المساعدة أثناء وقوع الأزمة:	يفعّل نظام الاتصالات مع المؤسسات المعنية بتقديم المساعدة أثناء وقوع الأزمة:	يفعّل نظام الاتصالات مع المؤسسات المعنية بتقديم المساعدة أثناء وقوع الأزمة:
	٢	أتواصل مع العاملين في المدرسة وفق لغة التعليمات المتفق عليها للسيطرة على الأزمة	يتواصل مع العاملين في المدرسة وفق لغة التعليمات المتفق عليها للسيطرة على الأزمة	يتواصل مع العاملين في المدرسة وفق لغة التعليمات المتفق عليها للسيطرة على الأزمة
	٣	أحافظ على هدوء الجميع خلال الأزمة لتخفيف التوتر ومنع انتشار الشائعات	يحافظ على هدوء الجميع خلال الأزمة لتخفيف التوتر ومنع انتشار الشائعات	يحافظ على هدوء الجميع خلال الأزمة لتخفيف التوتر ومنع انتشار الشائعات
	٤	لدي القدرة على تهدئة أولياء الأمور بأن إدارة المدرسة قادرة على حماية أبنائهم	لديه القدرة على تهدئة أولياء الأمور بأن إدارة المدرسة قادرة على حماية أبنائهم	لديه القدرة على تهدئة أولياء الأمور بأن إدارة المدرسة قادرة على حماية أبنائهم
	٥		يوجه فريق الأزمة بالالتزام بأدوارهم وفق الخطط الموضوعة سابقاً لمواجهة الأزمة	يوجه فريق الأزمة بالالتزام بأدوارهم وفق الخطط الموضوعة سابقاً لمواجهة الأزمة
مهارة استعادة النشاط	١	أتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لمعرفة تقيمهم لأداء المدرسة خلال الأزمة	يتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لمعرفة تقيمهم لأداء المدرسة خلال الأزمة	يتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لمعرفة تقيمهم لأداء المدرسة خلال الأزمة

	٢	أعيد توزيع الأدوار على فريق الأزمة بما يتلاءم مع أداء المدرسة خلال الأزمة.	يعد تقرير مفصل حول وضع المدرسة لتقديمه لجميع الجهات المعنية.	يعد تقرير مفصل حول وضع المدرسة لتقديمه لجميع الجهات المعنية.
	٣	أقوّم أداء جميع العاملين في المدرسة خلال الأزمة لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم		
مهارة الاستفادة من الأزمات (التعلّم)	١	أقوم بتحديث المعلومات والبيانات المتعلقة بواقع المدرسة بعد الأزمة	يقوم بتحديث المعلومات والبيانات المتعلقة بواقع المدرسة بعد الأزمة	يقوم بتحديث المعلومات والبيانات المتعلقة بواقع المدرسة بعد الأزمة
	٢	أعمل بالتنسيق مع المؤسسات المعنية على إعداد دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات المدرسية	يعمل بالتنسيق مع المؤسسات المعنية على إعداد دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات المدرسية	يعمل بالتنسيق مع المؤسسات المعنية على إعداد دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات المدرسية
	٣	أقوّم مدى دقة قاعدة بيانات المدرسة لتحديد النقص الذي ظهر خلال الأزمة	يقوّم مدى دقة قاعدة بيانات المدرسة لتحديد النقص الذي ظهر خلال الأزمة	يقوّم مدى دقة قاعدة بيانات المدرسة لتحديد النقص الذي ظهر خلال الأزمة
	٤	أجتمع مع فريق الأزمة لتحليل معلومات يمكن اعتبارها إشارات قد تنذر بأزمات لاحقة	يتعاون مع فريق الأزمة لتحليل معلومات يمكن اعتبارها إشارات قد تنذر بأزمات لاحقة	يتعاون مع فريق الأزمة لتحليل معلومات يمكن اعتبارها إشارات قد تنذر بأزمات لاحقة

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس من أسئلة البحث:

ما مدى الاتفاق بين وجهات نظر كل من معلمي التعليم الأساسي والموجهين التربويين والاختصاصيين ومديري المدارس في تقديراتهم لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي؟

لمعرفة مدى التجانس والاتفاق بين وجهات نظر كل من المعلمين والموجهين ومديري المدارس في تقديراتهم لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي تم إجراء اختبار تحليل التباين احادي البعد (One Way ANOVA).

والجدول (٢٨) يبين نتائج اختبار التباين ANOVA بين متوسطات آراء كل من مديري المدارس والموجهين التربويين والمعلمين في تقديراتهم لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بالنسبة للأداة ككل وبالنسبة لكل بعد من أبعادها.

جدول (٢٨) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي البعد ANOVA بين متوسطات آراء كل من مديري المدارس والموجهين والمعلمين لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمة لمديري مدارس التعليم الأساسي

المجال		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة	القرار
المقياس ككل	بين المجموعات	٠,٣٧٧	٢	٠,١٨٩	٦,٥٠٢	٠,٠٠٢	دال
	داخل المجموعات	٩,٣١٢	٣٢٢	٠,٠٢٩			
	المجموع	٩,٦٨٩	٣٢٤				
مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	بين المجموعات	١,٢٤٥	٢	٠,٦٦٣	٥,٧٨٨	٠,٠٠٣	دال
	داخل المجموعات	٣٤,٥٣٠	٣٢٢	٠,١٠٨			
	المجموع	٣٥,٧٧٦	٣٢٤				
مهارة	بين	٣,٧٦٢	٢	١,٨٨١	١٨,٧١٠	٠,٠٠٠	دال

الاستعداد والوقاية من الأزمات	المجموعات						
	داخل المجموعات	٣٢,٢٦٧	٣٢٢	٠,١٠١			
	المجموع	٣٦,٠٢٨	٣٢٤				
مهارة مواجهة الأزمة	بين المجموعات	٢,٣٣٢	٢	١,١٦٦	١٠,٢٩٢	٠,٠٠٠	دال
	داخل المجموعات	٣٦,٣٦٣	٣٢٢	٠,١١٣			
	المجموع	٣٨,٦٩٥	٣٢٤				
مهارة استعادة النشاط	بين المجموعات	٥,٠٢٠	٢	٢,٥١٠	١٢,١٢٤	٠,٠٠٠	دال
	داخل المجموعات	٦٦,٤٥٨	٣٢٢	٠,٢٠٧			
	المجموع	٧١,٤٧٨	٣٢٤				
مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم)	بين المجموعات	٠,٦٥٥	٢	٠,٣٢٧	٢,٥٨١	٠,٠٧٧	غير دال
	داخل المجموعات	٤٠,٧١٥	٣٢٢	٠,١٢٧			
	المجموع	٤١,٣٦٩	٣٢٤				

يتضح من الجدول السابق ما يأتي: أن قيمة (F) تساوي ٦,٥٠٢ومستوى دلالته ٠,٠٠٢وهو أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي ٠,٠٥ وهذا يعني أن متوسطين على الأقل غير متساوين معنوياً أي أن هناك فروقاً دالة إحصائياً في آراء المديرين والموجهين والمعلمين في تقديراتهم لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بالنسبة للمقياس ككل وبالنسبة لكل مجال على حدة، ولتحديد مصدر الاختلاف نجري اختبار (Scheffe Post Test) التي تعرف بالاختبارات البعدية لتحديد مصدر الاختلاف والنتائج يبينها الجدول (٢٩) كالآتي:

جدول (٢٩) اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة للفروق بين تقديرات المديرين والموجهين والمعلمين لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي

المجال	العامل	المديرين		الموجهين		المعلمين	
		متوسط الفرق	الاحتمال p.value	متوسط الفرق	الاحتمال p.value	متوسط الفرق	الاحتمال p.value
المقياس ككل	**المديرين**			–	–	٠,٠٨٤*	٠,٠٠١
	الموجهين	–	–			٠,٤٧٥*	٠,٠٣٥
	المعلمين	٠,٠٨٤*	٠,٠٠١	٠,٤٧٥*	٠,٠٣٥		
مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	**المديرين**			٠,١١٠*	٠,٠٤٢	–	–
	الموجهين	٠,١١٠*	٠,٠٤٢			٠,١٤٦*	٠,٠٠١
	المعلمين	–	–	٠,١٤٦*	٠,٠٠١		
مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمات	**المديرين**			–	–	٠,١٨٣*	٠,٠٠٠
	الموجهين	–	–			٠,٢٣٥*	٠,٠٠٠
	المعلمين	٠,١٨٣*	٠,٠٠٠	٠,٢٣٥*	٠,٠٠٠		
مهارة مواجهة الأزمة	**المديرين**			–	–	٠,٢٠٣*	٠,٠٠٠
	الموجهين	–	–			٠,١٣٢*	٠,٠٠٣
	المعلمين	٠,٢٠٣*	٠,٠٠٠	٠,١٣٢*	٠,٠٠٣		
مهارة استعادة النشاط	**المديرين**			٠,٣٤١*	٠,٠٠٠		
	الموجهين	٠,٣٤١*	٠,٠٠٠			٠,٢٤٠*	٠,٠٠٠
	المعلمين	–	–	٠,٢٤٠*	٠,٠٠٠		

مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم)	**المديرين**			–	–	*٠,١١٤	٠,٠٢٨
	الموجهين	–	–			–	–
	المعلمين	*٠,١١٤	٠,٠٢٨	–	–		

(*) فروق المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠٥، (–) فروق متوسطات غير دالة إحصائياً

يتضح من الجدول (٢٩) ما يأتي:

- لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تقديرات المديرين والموجهين التربويين لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي.
- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تقديرات المديرين والمعلمين لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي لصالح المديرين.
- توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تقديرات الموجهين التربويين والمعلمين لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي لصالح الموجهين التربويين.
- قد يعزى التوافق بين المديرين والموجهين التربويين لأنهم ومن خلال أدوارهم ومهامهم الإشرافية ودور المدير بصفته موجهاً تربوياً مقيماً، ونتيجة اللقاءات الدائمة بين المدير والموجه حول كل ما يرتبط بأمور المدرسة وتبادلهم الآراء حول نقاط القوة والضعف في المدرسة والتعاون لسبل حلها، مما يتيح لهم اطلاعاً واسعاً على واقع ما يتم تنفيذه في المدرسة وخصوصاً المهام المرتبطة بحماية المدرسة من الأزمات وأساليب التعامل معها، نجد التقارب في إدراكهم لما يتوافر من مهارات لإدارة الأزمة لدى المدير ودرجة توافر كل مهارة.
- وقد تعزى الفروق بين تقديرات كل من المديرين والموجهين التربويين من جهة وتقديرات المعلمين من جهة لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، إلى أن المعلمين يركزون اهتمامهم على الأمور المرتبطة بالمنهج والجدول الدراسي وكيفية تحقيق الأهداف الدراسية، ورفع المستوى التحصيلي للمتعلمين وعلى مهام المدير المرتبطة بها، وعدم التأهيل والخبرة لدى المعلمين حول موضوع إدارة الأزمة والإجراءات المحددة لمواجهتها، لذلك كان هناك اختلاف في تقديرات كلٍ منهم.

اختبار الفرضيات

نتائج اختبار الفرضية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٥% بين أراء مديري مدارس التعليم الأساسي في تقديراتهم لدرجة توافر مهارات إدارة الازمة لديهم، تبعاً لمتغير الخبرة.

الفرضية البديلة: توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٥% بين أراء مديري مدارس التعليم الأساسي في تقديراتهم لدرجة توافر مهارات إدارة الازمة لديهم، تبعاً لمتغير الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية أجري اختبار ANOVA باتجاه واحد، لأن العينات مستقلة ودرسنا الفرق بين متوسطات آراء المديرين بالنسبة للمقياس ككل، ثم الفروق بين متوسطات آرائهم لكل مجال من مجالاته على حدة، والجدول (٣٠) يوضح ذلك.

الجدول (٣٠) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي البعد ANOVA لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المديرين لدرجة توافر مهارات إدارة الازمة تبعاً لمتغير الخبرة

المجال		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة	القرار
المقياس ككل	بين المجموعات	٠,٠٠٣	٢	٠,٠٠١	٠,٠٨٩	٠,٩١٥	غير دال
	داخل المجموعات	٠,٩٦٩	٦٣	٠,٠١٦			
	المجموع	٠,٩٧٢	٦٥				
مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	بين المجموعات	٠,١٠١	٢	٠,٠٥٠	٠,٩٤٧	٠,٣٩٤	غير دال
	داخل المجموعات	٣,٢٩٧	٦٣	٠,٠٥٣			
	المجموع	٣,٣٩٨	٦٥				

مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمات	بين المجموعات	٠,٢٩٤	٢	٠,١٤٧			
	داخل المجموعات	٥,٦٦٧	٦٣	٠,٠٩١	١,٦١١	٠,٢٠٨	غير دال
	المجموع	٥,٩٦١	٦٥				
مهارة مواجهة الأزمة	بين المجموعات	٠,٠١٢	٢	٠,٠٠٦			
	داخل المجموعات	٤,٣٢٨	٦٣	٠,٠٧٠	٠,٠٨٧	٠,٩٦١	غير دال
	المجموع	٤,٣٤٠	٦٥				
مهارة استعادة النشاط	بين المجموعات	٠,١٧٢	٢	٠,٠٨٦			
	داخل المجموعات	٤,٧٦٦	٦٣	٠,٠٧٧	١,١٢٠	٠,٣٣٣	غير دال
	المجموع	٤,٩٣٨	٦٥				
مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم)	بين المجموعات	١,٠١٠	٢	٠,٠٠٥			
	داخل المجموعات	٥,٠٣٥	٦٣	٠,٠٨١	٠,٠٦٣	٠,٩٣٩	غير دال
	المجموع	٥,٠٤٥	٦٥				

-يلاحظ من الجدول (٣٠) أن قيمة (F) كانت٠,٠٨٩في الدرجة الكلية للمقياس ومستوى دلالة ٠,٩١٥ أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي(٠,٠٥) وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٥% بين أراء مديري مدارس التعليم الأساسي في تقديراتهم لدرجة توافر مهارات إدارة الازمة، تبعاً لمتغير الخبرة.

-وقد يعود ذلك إلى أن جميع المديرين وبحكم دورهم الإداري ونتيجة الخبرات المكتسبة من واقع الأزمات التي تعيشها الجمهورية العربية السورية في هذه الفترة أصبحوا على دراية بنقاط الضعف التي تعاني منها المدرسة بشكل عام، بالإضافة إلى قدرتهم على تشخيص واقع توافر العديد من مهارات إدارة الأزمة خصوصاً في مهارة الاستعداد والوقاية ومهارة مواجهة الأزمة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (فرج،٢٠١١) ودراسة (المذكور، ٢٠١١)، ودراسة (اليوسفي، ٢٠١٣) دراسة (غنيمة، ٢٠١٣).

<u>نتائج اختبار الفرضية الثانية:</u>

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٥% بين أراء مديري مدارس التعليم الأساسي في تقديراتهم لدرجة توافر مهارات إدارة الازمة لديهم، تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

الفرضية البديلة: توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٥% بين أراء مديري مدارس التعليم الأساسي في تقديراتهم لدرجة توافر مهارات إدارة الازمة لديهم، تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

لاختبار هذه الفرضية أجري اختبار ANOVA باتجاه واحد، لأن العينات مستقلة ودرسنا الفرق بين متوسطات آراء المديرين بالنسبة للمقياس ككل، ثم الفروق بين متوسطات آرائهم لكل مجال من مجالاته على حدة، والجدول (٣١) يوضح ذلك.

الجدول (٣١) نتائج اختبار تحليل التباين أحادي البعد ANOVA لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المديرين لدرجة توافر مهارات إدارة الازمة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

المجال		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف F	مستوى الدلالة	القرار
المقياس ككل	بين المجموعات	٠,٠١٩	٢	٠,٠٠٩	٠,٦٧٩	٠,٤٧٥	غير دال
	داخل المجموعات	٠,٩٥٣	٦٣	٠,٠١٥			
	المجموع	٠,٩٧٢	٦٥				
مهارة	بين المجموعات	٠,٠٢٥	٢	٠,٠١٢	٠,٢٢٧	٠,٧٩٨	غير دال

اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	داخل المجموعات	٣,٣٧٣	٦٣	٠,٠٥٤			
	المجموع	٣,٣٩٨	٦٥				
مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمات	بين المجموعات	٠,٠٠٨	٢	٠,٠٠٤	٠,٠٤٤	٠,٩٥٧	غير دال
	داخل المجموعات	٥,٩٥٣	٦٣	٠,٠٩٦			
	المجموع	٥,٩٦١	٦٥				
مهارة مواجهة الأزمة	بين المجموعات	٠,٢٠٧	٢	٠,١٠٤	١,٥٥٦	٠,٢١٩	غير دال
	داخل المجموعات	٤,١٣٢	٦٣	٠,٠٦٧			
	المجموع	٤,٣٤٠	٦٥				
مهارة استعادة النشاط	بين المجموعات	٠,٢١٣	٢	١,٠٧	١,٤٠٠	٠,٢٥٤	غير دال
	داخل المجموعات	٤,٧٢٥	٦٣	٠,٠٧٦			
	المجموع	٤,٩٣٨	٦٥				
مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم)	بين المجموعات	٠,١٧١	٢	٠,٠٨٦	١,٠٨٩	٠,٣٢٣	غير دال
	داخل المجموعات	٤,٨٧٣	٦٣	٠,٠٧٩			
	المجموع	٥,٠٤٥	٦٥				

-من خلال نتائج الجدول (٣١) أن قيمة(F) تساوي٠,٧٦٩ ومستوى دلالة٠,٤٧٥أي أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي(٠,٠٥) وبالتالي لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٥% بين أراء مديري مدارس التعليم الأساسي في تقديراتهم لدرجة توافر مهارات إدارة الازمة، تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

-وتفسر الباحثة عدم وجود فروق تبعاً لمتغير الدورات التدريبية أن الدورات التدريبية لم تتناول موضوع إدارة الأزمات بشكل خاص ، وكانت تقتصر على المهام الإدارية، والتنظيمية للمديرين، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الشايب، ٢٠١١) التي أكدت على ضرورة تدريب القوى البشرية من مديرين وموجهين واختصاصيين وذلك في مجال مهارات إدارة الأزمة، ، دراسة (بيومي، ٢٠٠٨) التي أظهرت تدني في تنفيذ أنشطة ودورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات المدرسية، ودراسة(wheeler,2002) التي أكدت أن المديرين أكدوا حاجتهم للتدريب في مجال التعامل مع الأزمات المدرسية وإدارة الوقت خلال الأزمات.

البرنامج الوقائي المقترح لتنمية مهارات إدارة الازمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية

للإجابة عن السؤال السابع للبحث: **ما صورة البرنامج الوقائي المقترح لتنمية مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية؟** وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث تم بناء البرنامج التدريبي المقترح لمديري مدارس التعليم الأساسي لتنمية المهارات التي أثبتت نتائج البحث توافرها بنسبة قليلة وفق ما يأتي:

-مفهوم البرنامج:

يعرفه (المشهراوي، ١٩٩٩، ٢٠٦) بأنه:" مجموعة من المعارف والمفاهيم والخبرات التي صممت لغرض التعليم والتدريب بطريقة مترابطة، ويتكون من مجموعة من الوحدات الدراسية، وتحتوي كل وحدة على عناصر أساسية هي الأهداف، المحتوى، الأنشطة والإجراءات والتقويم".

كما يعرفه (الخطيب، ٢٠٠٨، ٤٥) "عملية تلقي الأفراد المعلومات والمعرفة العملية والخبرة والممارسة التطبيقية في حقل من حقول الاختصاص وفق برامج وخطط وأساليب مدروسة بإشراف متخصصين ومؤهلين لهذا الغرض بهدف إعدادهم وتأهيلهم للعمل".

وتعرفه الباحثة **إجرائياً** بأنه عبارة عن الأنشطة والخبرات التدريبية في مجال إدارة الأزمات، التي تم تصميمها وفقاً لنتائج البحث لتنمية مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي.

وبعد اطلاع الباحثة على مختلف النماذج، اعتمدت الباحثة على نموذج كمب " Terrold Kemp" الذي حدد فيه التصميم التعليمي بثماني خطوات شاملة ومتكاملة هي: (سلامة، ٢٠٠٣، ١٠٩)

١. تحديد حاجات المتدربين، عن طريق التركيز على نقاط الضعف فيما يتعلق بمهارات إدارة الأزمة.
٢. تحديد خصائص المتدربين وخاصةً ما يمتلكونه من مهارات إدارة الأزمة.
٣. ترجمة هذه المهارات إلى أهداف تدريبية عامة وإجرائية وصياغتها.

4. تحديد المحتوى المناسب لتحقيق الأهداف.
5. تصميم الأنشطة التدريبية.
6. تحديد الإمكانات المادية: وسائل توضيحية، تجهيزات الكترونية، ميزانية.
7. تصميم أدوات تقويم مناسبة للأهداف.
8. التقويم.

-خطوات بناء البرنامج:

1. فلسفة البرنامج المقترح:

- تستند فلسفة البرنامج إلى نظريات تنمية الموارد البشرية وما تدعو له من أهمية التدريب وصقل مهارات الأفراد لرفع كفاية منظومة العمل، وتنوع أساليب ووسائل التدريب بما يتلاءم مع أهداف البرامج التدريبية واختصاصات الأفراد ومجالات عملهم.
- فالنظرية التقليدية في التدريب التي نادى بها فريدريك تايلور (Taylor) وتهتم هذه النظرية بتزويد الأفراد المتدربين بالمعلومات والمهارات الأساسية التي تساعدهم على تفهم المشكلات التي تواجههم ووضع الحلول المناسبة لها، وهذا ما يتناوله البرنامج التدريبي من خلال المعلومات التي يقدمها، والأنشطة التي تنمي مهارات المتدربين في مجال إدارة الأزمة.
- أما النظرية السلوكية في التدريب اهتمت بعملية الإعداد النفسي والمعنوي للأفراد المتدربين بحيث يكونوا قادرين على التكيف مع عمليات التغيير في السلوك والاتجاهات، ونجدها في الأنشطة التي تتناول أداء عمل مع أفراد مختلفين، والقيام بتمثيل الأدوار والتعاون مع أفراد المجموعة.
- وتؤكد نظرية الاتجاه الإنساني وذلك وفق روجرز وماسلو (Rogers & Maslow) على تأثير الجوانب الوجدانية في التعلم، وتأكيد إنسانية التعلم واحترام قيم المتعلم واستعداداته وإمكاناته، وتركز على أهمية تحقيق الذات لدى المتعلمين وخصوصاً الكبار وأفضل الطرق للتعلم هي طريقة الاكتشاف، حيث يستمد المتعلم منها المتعة والإدراك الأفضل ويعزز من قيمة المتعلم ويشبع حاجاته.
- وركز البرنامج في أنشطته على أنماط الأشخاص في التعلم كما وضعه (Honey &Mumford) استناداً على عمل كولب وحددا أربعة أنماط: الناشط، المتأمل، المنظر ، العملي، وضرورة فهم أسلوب تعلمهم ووضع أنشطة تتناسب مع كل نمط، فاعتمد البرنامج على توزيع المهام ضمن أنشطة المجموعات بما يتلاءم مع الأنماط الأربعة.

- ونظرية التعلم بالملاحظة تفترض حسب باندورا(Pandura) أن الإنسان كائن اجتماعي يتأثر باتجاهات الآخرين ومشاعرهم وتصرفاتهم وسلوكهم، أي يستطيع أن يتعلم منهم نماذج سلوكية عن طريق الملاحظة والتقليد، وفق المراحل الأربعة للتعلم بالملاحظة وهي الانتباه والاحتفاظ وإعادة الإنتاج والدافعية، وهذا ما أكده البرنامج من خلال أنشطة تتضمن التواصل والتدريب وتكرار النموذج الملاحظ وتقديم التغذية الراجعة.
- كما يؤكد روتر(Rotter) على أهمية أن يبنى موقف التعلم على حاجات المتعلم وأهدافه وأن يتاح للمتعلم إدراك تلك العلاقة، كما يجب أن تستثير بيئة التعلم هذه الحاجات أو تلك الأهداف وأساليب تحقيقها، وان تكون مرنة تستجيب لتوقعات المتعلمين القائمة على الارتباط بين الفعل والنتيجة.
- وتؤكد نظرية برونر(Bruner) على أهمية استغلال الدوافع الداخلية للمتعلم في التعلم وإثارة الدافعية، وأهمية احترام الفروق الفردية، كما تؤكد أهمية مشاركة المتعلم الإيجابية في عملية التعلم وشعوره بالأمن والطمأنينة، من خلال التأكيد في البرنامج على ضرورة تعبير الأفراد عن أفكارهم حول ما يتم تقديمه لهم من معارف ومهارات.
- تستند نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر داركر (Drucker)على اتخاذ الأهداف منهج للعمل وأداة لتقويم الإنجاز والالتزام بالعمل وتقوم على مبدأين أساسيين هما: المشاركة بين المعلم والمتعلم على تحديد الأهداف بصورة نتاجات محددة مراد تحقيقها وما يترتب عليها من أنشطة ومحاولة الوصول إلى هذه النتاجات، من خلال أنشطة إعداد قائمة مؤشرات الأزمة.
- نظرية فيدلر(Fiedler) في الإدارة التي تركز على أن التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمدرسة يجب أن يقابلها تغيرات داخلها تتناسب معها، وهذا يتطلب قدرة على تحليل هذه التغيرات والعلاقة بينها ضمن ظرف معين، وتحديد الإجراءات الت تتناسب مع كل ظرف، من خلال أنشطة إعداد السيناريوهات المختلفة للأزمات.
- ونظرية اتخاذ القرار لدى سايمون(Simon) تؤكد على أهمية تمكن المدير من مهارات اتخاذ القرار التي تشمل التمييز بين أنواع القرارات، وتحديد كمية ونوع المعلومات المطلوبة للوصول لقرار ما، وتحديد مشاركة الآخرين في الوصول للقرار، وتحديد أولويات العمل، وتوقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرارات، فالبرنامج اعتمد على أنشطة متخصصة تنمي مهارات اتخاذ القرار في ظروف الأزمة.
- وإن التعلم ذي معنى حسب أوزوبل(Auzbel) يحدث عندما يقوم الفرد فيه بنشاط فعال في اكتشاف المعلومات الجديدة المراد تعلمها ويقوم أيضا بربطها بالمعلومات السابقة الموجودة في بنيته، وتعد خرائط

المفاهيم إحدى تطبيقات هذه النظرية التي تم التركيز عليها ضمن محتوى البرنامج في بعدين: الأول: ترتيب المفاهيم في إطار هرمي (التنظيم المتسلسل)، والثاني: وجود الروابط العرضية بين المفاهيم التي تجعل التعليم ذي معنى (التوفيق التكاملي).

- ويؤكد ديوي(Dewey) على الصلة الوثيقة بين الخبرة والتجريب، كما يشير إلى أن للخبرة جانبين: أحدهما هو التجربة ذاتها والثاني هو الأثر الناجم عن هذه التجربة ولكي تكون الخبرة مفيدة وذات مدلول تربوي ينبغي أن تقود إلى مزيد من الخبرات مما يضمن استمرارية عملية التعلم، حيث توجه البرنامج في أن كل النشاط يطبق، قابل للتطبيق في مجالات أخرى، كم أنه ضرورة للتمكن من تطبيق أنشطة لاحقة.
- تؤكد نظرية الغشتالت (gestalt theory) على أن التعلم ما هو إلا اكتشاف للعلاقات المتبادلة التي تكون الأجزاء في سياق معين، أو إيجاد شكل تنظيمي جديد لها، وتوضح هذه النظرية أهمية الاستبصار في حل المشكلات، الذي اعتمد كأسلوب تدريب في العديد من أنشطة البرنامج.
- يؤكد بياجه(Piaget) على أن التعلم يتم من خلال مشاركة المتعلم الفعالة والإيجابية في عملية التعلم والاعتماد على نفسه، وأهمية مراعاة الفروق الفردية والدراية بالخصائص العلمية والنمائية للأفراد المتعلمين، بحيث يتم تخطيط الأنشطة في البرنامج لتكون مناسبة لهم.
- أكد بيكون(Bacon) في منهجه التجريبي على أهمية جمع البيانات، فالإنسان لا يستطيع أن يفهم حتى يلاحظ ومن ملاحظته للظاهرة يقوم بتنظيمها التي يبحث فيها ويضع الفروض ثم يختبرها وينتهي بالكشف عن قانونية هذه الظاهرة، وهذا ما يركز عليه البرنامج من خلال خطوة جمع المعلومات وتصنيفها وترتيبها، تمهيداً للقيام بالفعل.
- كما أكد جيلفورد(Guilford) على أهمية التفكير الإبداعي الذي يؤدي إلى زيادة الأفكار الإبداعية لاسيما أن تحول الإبداع إلى ممارسات واقعية، والتشجيع على حب الاستطلاع وارتياد المجازفات والمخاطر واستعمال الأفكار المعقدة والمغامرة في تجريب تخيلات وتوليد الأفكار ومعالجتها والتعامل معها، وهذا ما تناوله البرنامج من خلال أسلوب السيناريوهات المتوقعة للأزمات.

٢. أسس بناء البرنامج:

- **الأسس المرتبطة بخصائص المتدربين (مديري مدارس التعليم الأساسي):**

➢ لدى المتدربين توقعاتهم للبرنامج، ومن المهم التأني في دراسة كل التوقعات قبل البدء بدراسة المحتوى.

➢ توضيح الأهداف للمتدربين مسبقاً، لتلبية حاجاتهم لمعرفة أسباب تعلمهم.

➢ توجيه المتدربين نحو تقبل الاختلاف في المعلومات الجديدة مع خبراتهم ومعارفهم.

➢ الاهتمام بأن المتدربين يسعون إلى وجود حلول عملية لمشكلاتهم.

➢ تشجيع المتدربين على تطبيق أساليب جديدة ومبتكرة، والتخلي عن ميولهم نحو عدم المخاطرة وتطبيق حلول مجربة سابقاً.

- **الأسس المرتبطة بمحتوى التدريب:**

➢ الاعتماد على قائمة مهارات إدارة الأزمة في تحديد أهداف البرنامج وصياغتها إجرائياً.

➢ التكامل والشمول لمحتوى البرنامج بما يتناسب مع خبرات المتدربين وقدراتهم.

➢ ترتيب المحتوى ترتيب منطقي، وتوزيعه على نحو متتالي بحيث كل خطوة ضرورية لتعلم التالية.

➢ الاهتمام بجميع نواحي المتدرب عقلياً وجسمياً وانفعالياً.

- **الأسس المرتبطة بأنشطة البرنامج:**

➢ مراعاة ارتباطها بأهداف البرنامج، ومناسبتها لخصائص المتدربين.

➢ تنوعها بحيث تراعي الفروق الفردية، وتوافر عنصر الجذب والتشويق فيها.

➢ التركيز على الأنشطة التي تتضمن تفاعل المتدربين مع مختصين في إدارة الأزمات، من خلال المحاضرات التي يلقيها الاختصاصيين.

➢ تنمية التفكير الإبداعي من خلال أنشطة السيناريوهات التي تستخدم الخيال ووضع التصورات المختلفة.

➢ اعتماد أنشطة لا تتطلب مجهود حركي كبير، لمراعاة لخصائص تعلم الكبار (المتدربين).

- **الأسس المرتبطة بوسائل التدريب:**

➢ ارتباطها بالأهداف والمحتوى والأنشطة.

➢ تنوع الوسائل ومراعاتها لخصائص المتدربين.

➢ استخدامها في الوقت والزمن المناسب.

- **الأسس المرتبطة باختيار أساليب التقويم:**

- ارتباطها بأهداف البرنامج.
- تنوع الوسائل وشموليتها لجميع أنماط التعلم لدى المتدربين.
- استمرارية التقويم ليشمل كل مجالات البرنامج.

٣. المكونات العامة للبرنامج:

سارت إجراءات بناء البرنامج الوقائي المقترح وفقاً للخطوات الآتية:

- تحديد الأهداف العامة والفرعية للبرنامج.
- تحديد الأهداف الإجرائية للجلسات.
- اختيار محتوى البرنامج.
- تحديد الطرائق والأساليب والأنشطة المقترحة ضمن البرنامج.
- تحديد الوسائل التدريبية المقترحة في البرنامج.
- تحديد أساليب التقويم في البرنامج.

٤.الأهداف العامة للبرنامج:

الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدماً، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير من مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم وفي ضوئها يتم وضع المادة التدريبية.

ولابد من الإشارة إلى أن الأهداف العامة بعيدة المدى والتي تدعى الغايات تشتق منها الأهداف الخاصة بمرحلة معينة، بينما تشتق الأهداف السلوكية أو الإجرائية بحيث تكون قابلة للقياس والملاحظة.

وبالتالي تم تحديد الهدف العام للبرنامج بـ:

"**تنمية مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي** "

-الأهداف الفرعية للبرنامج:

وبعد تحديد الهدف الرئيسي السابق لابد من تحديد مجموعة من الأهداف الفرعية تمثل بعض مهارات إدارة الأزمة التي يسعى البرنامج لتنميتها لدى المديرين كالآتي:

- تحديد الأزمات المدرسية التي تواجههم.
- جمع وتحليل المعلومات لتحديد إشارات الإنذار المبكر للأزمات.
- التنبؤ بالأزمات المدرسية المحتملة.
- إعداد استراتيجية علمية لإدارة أي أزمة متوقعة في المدرسة.
- مواجهة الأزمة من خلال تطبيق إجراءات مرحلتي (الاستيعاب والتحليل) للتعامل مع الأزمات.
- تحديد إجراءات المواجهة الفعالة للأزمات.
- تحديد الإجراءات الأساسية لعودة المدرسة لنشاط ما قبل الأزمة.
- تنظيم أداء المدرسة للوقاية من أي أزمة متوقعة.

-الأهداف الإجرائية للبرنامج:

يؤكد المختصون في التربية وتصميم التدريس ضرورة وضع مجموعة من الأهداف الإجرائية التي تشتق من الأهداف العامة، وتعمل على وصف التغير السلوكي المتوقع حدوثه في شخصية المتعلم بعد مروره بخبرة تعليمية.

وتتحدد الأهداف الإجرائية للبرنامج بالآتي:

- تزويد المدير بالمعارف والمهارات المرتبطة بالأزمات المدرسية ومراحلها، التي تجعله قادراً على التمييز بين المصطلحات المشابهة كالمشكلة والكارثة، وعلى تصنيف تلك الأزمات حسب أنواعها.
- تنمية مهارات المدير في تحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية لوضع قاعدة بيانات شاملة ودقيقة حول المدرسة.
- إكساب المدير مهارة جمع المعلومات وتنظيمها لإعداد قائمة بالمؤشرات التي تدل على وقوع أزمة ما.
- تعريف المدير بمهام فريق إدارة الأزمة التي تمكنه من إعداد فريق خاص بمدرسته.
- تنمية مهارة المدير في قدرته على توفير اختصاصيين في مجال إدارة الأزمة ضن فريق المدرسة.
- تنمية مهارة المدير في طرق انتقاء فريق الأزمة في المدرسة تبعاً لمتغيرات: الاختصاص، وظروف الأزمة، ومبادرة الأفراد.
- تزويد المدير بالخطوات المتبعة في التخطيط لإدارة الأزمات.

- إكساب المدير مهارة صياغة لغة تعليمات خاصة بالمدرسة تُستخدم أثناء وقوع أزمة ما.
- تعريف المدير بمفهوم السيناريو كأسلوب لإدارة الأزمة.
- تنمية مهارة المدير في تصنيف السيناريوهات وفق أفضل وأسوأ سيناريو.
- تنمية مهارة إعداد سيناريوهات تتضمن أسوا وأفضل سيناريو لأزمة متوقعة.
- إكساب المدير مهارة إعداد خطة تتضمن إجراءات إدارة أزمة وفق نظام المصفوفة (-لأسوأ سيناريو، + لأفضل سيناريو)
- تعريف المدير بأسلوب بيرت المستخدم في إعداد جدول زمني للإجراءات في كل خطة تتضمن أقل وأقصى مدة مسموحة للتنفيذ.
- تنمية مهارة المدير بوضع خطة وقائية لإدارة الأزمة متضمنة جدول زمني للإجراءات.
- إكساب المدير مهارة إعداد دليل الوصول السريع لقائمة الجهات القادرة على مساعدة المدرسة في الأزمات.
- تنمية مهارة المدير بتفعيل نظام الاتصالات مع المؤسسات المعنية بتقديم المساعدة أثناء وقوع الأزمة.
- تنمية مهارة المدير في إعداد العاملين في المدرسة على استخدام نظام الاتصالات.
- تعريف المدير بوسائل التواصل الفعال ضمن الأزمات وفق لغة التعليمات المتفق عليها.
- تنمية مهارة المدير في تدريب العاملين على التواصل وفق لغة التعليمات.
- تعريف المدير بإجراءات التكيف النفسي أثناء الأزمات.
- تنمية مهارة المدير على ضبط النفس والقدرة على التكيّف مع الضغوط النفسية في الأزمات.
- تنمية مهارة المدير على التشخيص الدقيق للأزمة وأسبابها.
- تنمية مهارة المدير على تمييز بين متغيرات وثوابت الأزمة.
- تنمية مهارة المدير على تقييم الخطر والأضرار المرتبطة بالأزمة وفق نظام المصفوفة لتحديد مصادر انتشار الشائعات.
- تعريف المدير بمراحل اتخاذ القرار في الأزمات.
- إكساب المدير القدرة على اتخاذ القرارات أثناء الأزمات وفق أسلوب شجرة القرارات.
- تنمية مهارة المدير على تشجيع مشاركة فريق الأزمة على اتخاذ القرارات والإجراءات التي تتطلبه.
- تنمية مهارة المدير على توجيه فريق الأزمة بالالتزام بأدوارهم وفق الخطط الموضوعة سابقاً من خلال القيام بمحاكاة لسيناريو مواجهة أزمة متوقعة.

- تعريف المدير بعناصر تحليل الأزمات، وذلك لتحديد الأولويات الواجب التعامل معها بعد انتهاء الأزمة مباشرة.
- إكساب المدير مهارة تقويم واقع المدرسة بعد انتهاء الأزمة وفق مصفوفة sowt، ليكون قادراً على تقويم أداء جميع العاملين في المدرسة لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم
- تنمية مهارة المدير في القيام بأنشطة تعزز التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتقويم واقع المدرسة.
- إكساب المدير مهارة إعداد التقييم الذاتي وتشجيع العاملين في المدرسة على القيام به كأسلوب علمي لتحسين الأداء.
- تنمية مهارة المدير في الطرق العلمية لإعداد تقارير حول وضع المدرسة حسب الجهة المقدم لها.
- تنمية مهارة المدير على توجيه العاملين في المدرسة نحو الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين في المدرسة وفق نتائج أداء المدرسة خلال الأزمة.
- إكساب المدير القدرة على توظيف المهارات التي تعلمها في جمع المعلومات وتحليلها لتقويم دقة البيانات المتوافرة سابقاً لتحديد النقص وتحديث المعلومات والبيانات.
- تنمية مهارة المدير في مقارنة الأداء الفعلي للمدرسة بالخطط الموضوعة سابقاً، ومع أداء مدارس أخرى تعرضت لأزمات مشابهة.
- تنمية مهارة المدير على توجيه العاملين في المدرسة على التعاون بإعداد قائمة بالإشارات التي قد تنذر بأزمات لاحقة.
- تنمية مهارة المدير على تشجيع التعاون بين العاملين في المدرسة وأولياء الأمو والمجتمع المحلي على وضع تصور مقترح لرفع أداء المدرسة مع الأزمات المتوقعة مستقبلاً.
- توجيه نحو الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين في المدرسة وفق نتائج أداء المدرسة خلال الأزمة.

-محتوى البرنامج المقترح:

بعد تحديد الأهداف العامة والإجرائية للبرنامج، تم تحديد محتوى البرنامج الذي يستخدم لتحقيق هذه الأهداف، والي يمثل مجموعة المعلومات والمهارات والقيم التي تقدم للمتعلم لمساعدته على تحقيق أهداف معينة

وقد تم تحديد محتوى البرنامج من خلال تحديد المهارات التي تتطلبها الإدارة العلمية للأزمات المدرسية من قبل مديري مدارس التعليم الأساسي، والجدول (٣٢) يوضح وحدات البرنامج الوقائي المقترح:

الجدول (٣٢) الوحدات المكونة للبرنامج الوقائي المقترح

رقم الوحدة	اسم الوحدة	الهدف العام للوحدة	الأهداف الفرعية	الزمن
١	" الأزمات المدرسية: أنواعها، أسبابها، مراحلها، مهارات إدارة الأزمة"	تعرّف الأزمات المدرسية وأسبابها	– تمييز بين مصطلحات الأزمة والكارثة والمشكلة. – تعرّف الأزمات التي تواجه المدرسة. – تحليل الأزمة حسب مراحلها. – تصنيف الأزمات المدرسية حسب أنواعها. – تعرف المهارات اللازمة لإدارة الأزمة المدرسية. – تعبير عن رغبتهم بالالتزام بالبرنامج وضرورته في تنمية المهارات المتعلقة بإدارة الأزمة.	٣ساعات
٢	" مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر(١)"	تحديد إشارات الإنذار المبكر للأزمات.	– تعرّف على مراحل عملية جمع المعلومات. – تحديد الوسائل المناسبة لجمع المعلومات. – تنظيم المعلومات بطرق علمية حديثة. – تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة للبحث عن مؤشرات أزمات محتملة. – ترتيب المؤشرات وفق معيار الأشد خطورة والأكثر أهمية. – تقدير أهمية المعلومات وتنظيمها في زيادة خبرة الإداريين على التعامل مع أي أزمة تواجههم.	٤ساعات

	" مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر(٢)"	التنبؤ بالأزمات المدرسية المحتملة.	– تعرّف الخدمات التي تقدمها المؤسسات المعنية بالأزمات في المدرسة. – تصنيف الجهات المعنية بأزمة معينة وما تقدمه من مساعدة للمدرسة. – تعرّف على الصفات الواجب توافرها لدى أفراد فريق الأزمة الخاص بالمدرسة. – تحديد أدوار كل فرد في فريق الأزمة الخاص بالمدرسة. – تقدير قيم التطوع والالتزام في تشكيل فرق قادرة على مواجهة الأزمات.	٣ساعات
٣	" مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمة(١)"	إعداد استراتيجية علمية لإدارة أي أزمة متوقعة في المدرسة.	– تحديد إجراءات التخطيط لإدارة الأزمات. – صياغة لغة تعليمات خاصة تُستخدم أثناء وقوع أزمة ما. – إعداد دليل الوصول السريع لتفعيل نظام الاتصالات في الأزمات. – تعرّف مفهوم السيناريو كأسلوب لإدارة الأزمات. – تصنيف السيناريوهات وفق (أفضل وأسوأ سيناريو) – تثمين أهمية الاتصال الفعّال في التعامل مع الأزمات.	٤ساعات
	" مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمة(٢)"	إعداد استراتيجية علمية لإدارة أي أزمة	– إعداد سيناريوهات تتضمن (أسوأ وأفضل سيناريو لأزمة متوقعة). – تعرف نظام المصفوفة لإدارة الأزمات المدرسية. – تحديد إجراءات المدرسة المناسبة لكل سيناريو	٤ساعات

		متوقعة في المدرسة.	متوقع. - تقدير قيمة التخطيط العلمي المدروس في إدارة أي أزمة تواجهها المدرسة.	
٤	"مهارة مواجهة الأزمة(١)"	مواجهة الأزمة من خلال تطبيق إجراءات مرحلتي (الاستيعاب والتحليل) للتعامل مع الأزمات.	- تعرف مراحل التعامل مع الأزمات. - تحديد إجراءات التكيف النفسي أثناء الأزمات. - تشخيص دقيق للأزمة وأسبابها. - تمييز بين متغيرات وثوابت الأزمة. - تقييم الخطر والأضرار المرتبطة بالأزمة. - تحديد أسباب التوتر وانتشار الشائعات.	٤ساعات
	"مهارة مواجهة الأزمة(٢)"	تحديد إجراءات المواجهة الفعالة للأزمات.	- تحديد مراحل اتخاذ القرار في الأزمات. - تطبيق الأسلوب العلمي لصنع القرار في الأزمات. - تعرف على أسلوب شجرة القرارات. - تخطيط إجراءات المواجهة باستخدام أسلوب بيرت. - تنظيم وإدارة الوقت خلال الأزمات. - توجيه فريق الأزمة لتنفيذ القرارات المتخذة. - القيام بمحاكاة لسيناريو مواجهة أزمة متوقعة. تأكيد أهمية التعاون مع جميع المعنيين لمواجهة الأزمة بالشكل الأمثل.	٤ساعات

٥	"مهارة استعادة النشاط"	تحديد الإجراءات الأساسية لعودة المدرسة لنشاط ما قبل الأزمة.	- تحديد الأولويات الواجب التعامل معها بعد انتهاء الأزمة مباشرة. - توزيع الأدوار والمهام لاستعادة النشاط في المدرسة. - تقويم واقع المدرسة بعد انتهاء الأزمة وفق مصفوفة sowt. - تعرّف عناصر تحليل الأزمات. - إعداد وكتابة تقرير واقع المدرسة بعد الأزمة. - تنظيم نشاطات تعزز التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور. - تنمية الوعي نحو البرامج العلاجية لما بعد الصدمة.	٤ساعات
٦	"مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها(التعلّم)"	تنظيم أداء المدرسة للوقاية من أي أزمة متوقعة.	- تحديد الأداء الفعلي للمدرسة مقارنة بالخطط الموضوعة سابقاً. - مقارنة علمية لأداء المدرسة مع أداء مدارس أخرى تعرضت لأزمات مشابهة. - وضع تصور مقترح لرفع أداء المدرسة مع الأزمات المتوقعة مستقبلاً. - توجيه نحو الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين في المدرسة وفق نتائج أداء المدرسة خلال الأزمة. تقدير قيمة التقييم الذاتي كأسلوب علمي لتحسين الأداء.	٣ساعات

-تحديد استراتيجيات التدريب وأساليبه:

المحاضرة، المناقشة، العصف الذهني، أسلوب اجتماع الخبراء، أسلوب تحليل سوات (SWAT)، تمثيل أدوار، تحليل موقف، سلة القرارات، خريطة المفاهيم، استراتيجية التخيل، ورشات العمل، تعلم ذاتي، حل المشكلات.

- تحديد الوسائل التعليمية المقترح استخدامه في البرنامج:

شفافيات/أقلام شفافيات، جهاز إسقاط، الحاسوب المحمول من خلال عروض (power point)، سبورة ورقية، أقلام، بطاقات.

- تحديد أساليب التقويم المستخدمة في البرنامج:

- ✓ **تقويم قبلي:** مقياس لتحديد المهارات الأقل توافراً لدى المديرين.
- ✓ **تقويم مرحلي:** ويتم من خلال تقويم أداء المتدربين على المهارات التي يتم تدريبهم عليها من خلال أسئلة شفوية تطرح أثناء تنفيذ خطوات كل نشاط، تطبيق نشاطات تطبيقية حول كل نشاط يتم التدرب عليه خلال جلسات البرنامج، استبانات آراء، بطاقات تقويم ذاتي.
- ✓ **تقويم نهائي:** بعد الانتهاء من تطبيق كل جلسة تدريبية يتم تطبيق نشاط نهائي للتأكد من وصول المتدربين إلى الاتقان في مهارات الجلسة.

-إعداد البرنامج في صورته النهائية وضبطه من خلال ما يأتي:

- ✓ **صدق البرنامج المقترح:**

يقصد بصدق البرنامج المقترح في هذا البحث، مدى شموليته واحتوائه وتضمنه لمهارات إدارة الازمة اللازمة لمديري مدارس التعليم الأساسي، وشموله أيضاً على خطوات وطرق وأساليب تنمية هذه المهارات ومناسبتها لخصائص المتدربين ومحتوى البرنامج المقترح، وتأكدت الباحثة من صدق البرنامج المقترح من خلال عرضه على عدد من المحكمين من أساتذة جامعة البعث ودمشق، وبعض الاختصاصيين التربويين، والمذكورين في الملحق (١) لإبداء الرأي في الأمور الآتية:

- ملائمة أنشطة البرنامج ومناسبتها لأهداف البرنامج المقترح.
- مناسبة الموضوعات والعناوين للمهارات المطروحة.
- صحة إجراءات الأنشطة المتبعة.
- مناسبة الأنشطة والأساليب المقترحة لخصائص المتدربين.

وقد تركزت ملاحظات المحكمين في النقاط الآتية:

- تصحيح بعض الأخطاء اللغوية.
- تعديل صياغة بعض الأهداف الإجرائية.
- تعديل أو إضافة بعض أساليب التقويم.
- إضافة بعض الأنشطة إلى الوحدة الثالثة في مجال مهارة الاستعداد والوقاية (٢) والمتعلقة بنظام الاتصالات الفعال في الأزمات كتدريب المديرين على إعداد دليل الوصول السريع في الاتصالات من خلال (إعداد شجرة الهاتف).
- إضافة بعض الأنشطة إلى الوحدة السادسة في مجال مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها والمتعلقة بتنظيم المعلومات وتحديثها بعد الأزمات، من خلال توظيف ما تم التدرب عليه في مجال جمع المعلومات وتنظيمها في إعداد قائمة محدثة لبيانات المدرسة.
- كما أشار السادة المحكمون إلى النواحي الإيجابية بالبرنامج المقترح، والتي تمثلت في حداثة البرنامج وشمول محتواه، ومناسبته للهدف الموضوع لأجله، وتنوع طرق وأساليب التدريب، وأكدوا على أن ترتيب وحدات البرنامج جاء بشكل منطقي من حيث التسلسل بمهارات إدارة الأزمة والارتباط بين المهارات بحيث ان اتقان كل مهارة ضروري للانتقال للمهارة التالية، وقد تم الاخذ بملاحظات المحكمين ليأخذ البرنامج صورته النهائية الجاهزة للتطبيق، وإجراء الدراسة الاستطلاعية.

✓ **الدراسة الاستطلاعية للبرنامج المقترح:**

هدفت الدراسة الاستطلاعية للبرنامج المقترح، إلى التأكد من مناسبة البرنامج لمديري مدارس التعليم الأساسي، ولذلك قامت الباحثة بتطبيق الوحدتين الأولى والثانية من البرنامج المقترح على عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي والبالغ عددهم (٦) مديرين لمدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص خلال الفصل الدراسي الأول لعام ٢٠١٦/٢٠١٧، وذلك بهدف معرفة:

- مدى إمكانية تطبيق البرنامج المقترح، ونواحي الضعف والقصور في تطبيقه.
- مدى ملائمة محتوى البرنامج لتحقيق أهدافه.
- مدى مناسبة الوسائل والأدوات المقترحة لتنفيذ الأنشطة.
- مدى تفاعل المتدربين مع الأنشطة المقترحة.

- اكتساب خبرة التطبيق وتوفير التغذية الراجعة للباحثة، من خلال تعرّف الصعوبات التي يمكن أن تواجه الباحثة في التطبيق الفعلي ومحاولة تلافيها.
- مدى ملائمة الزمن المقترح لتنفيذ الجلسات مع الوقت الفعلي.

وعقب تطبيق الوحدتين الأولى والثانية من البرنامج، قامت الباحثة بأخذ ملاحظات المديرين حول البرنامج من خلال المقابلة التي أجرتها الباحثة والتي تضمن أسئلة حول:

١. ما نقاط الضعف والقصور في طريقة عرض المحتوى؟
٢. هل المعلومات التي قدمت حديثة ومثيرة للاهتمام؟
٣. هل كانت أنشطة البرنامج قادرة على تنمية المهارات المتوقعة في كل جلسة؟
٤. هل كانت أنشطة البرنامج مفهومة وواضحة وسهلة التطبيق؟
٥. هل كانت المدة الزمنية لتطبيق الأنشطة كافية؟

ومن خلال إجابات عينة المديرين، قامت الباحثة بتسجيل أبرز الملاحظات التي أجمع عليها المديرون كالآتي:

- إن المعلومات المتضمنة لمحتوى البرنامج جديدة ومثيرة للاهتمام.
- تنوع الأنشطة وسهولة تطبيقها من قبل المديرين.
- الأنشطة المطبقة اكسبت المديرين المهارات المتوقعة في الجلستين.
- حددت الخطة الزمنية لتطبيق البرنامج في ضوء التجربة الاستطلاعية، حيث يستلزم لتطبيق البرنامج (١٠) أيام موزعة على ثلاث أسابيع، جلسة واحدة كل يوم تتضمن كل جلسة لقاءين تتخللها فترة استراحة.

ومن خلال إجراءات ضبط البرنامج: توصلت الباحثة إلى الصورة النهائية للبرنامج الوقائي المقترح لمديري مدارس التعليم الأساسي بهدف تنمية مهارات إدارة الازمة لديهم.

البرنامج الوقائي المقترح لتنمية مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية

الجلسة الأولى:

" الأزمات المدرسية: أنواعها، أسبابها، مراحلها، مهارات إدارة الأزمة"

الهدف العام: يتوقع في نهاية الجلسة أن يكون المتدربين قادرين على تعرّف الأزمات المدرسية وأسبابها.

الأهداف الفرعية: يتوقع في نهاية الجلسة أن يكون المتدربين قادرين على:

- تمييز بين مصطلحات الأزمة والكارثة والمشكلة.
- تعرّف الأزمات التي تواجه المدرسة.
- تحليل الأزمة حسب مراحلها.
- تصنيف الأزمات المدرسية حسب أنواعها.
- تعرّف المهارات اللازمة لإدارة الأزمة المدرسية.
- تعبير عن رغبتهم بالالتزام بالبرنامج وضرورته في تنمية المهارات المتعلقة بإدارة الأزمة.

الأساليب التدريبية: المناقشة، عصف ذهني، دراسة الحالة، التقارير والبحوث، استراتيجية التخيل.

الوسائل التدريبية: جهاز حاسوب، جهاز عرضprojector، أقلام وأوراق، عرض تقديمي power point.

الإجراءات التدريبية:

- بعد إلقاء التحية والتعارف بين المتدربين وتعرّف سبب انعقاد هذه الجلسة، أبدأ بعرض تقديمي يوضح فيه مفهوم الأزمات المدرسية وخصائصها، بالإضافة لشرح مفصل حول مصطلحات مشابهة للأزمات وهي (المشكلة والكارثة).
- أقوم بمناقشة ما تم عرضه مع المتدربين من أجل وضع مفهوم واضح وشامل لما يمكن اعتباره أزمات مدرسية تواجههم وما لها من خصائص مميزة عن غيرها من المشكلات والكوارث، تجعلها تحتاج لأسلوب خاص للتعامل معها، مع الطلب من المتدربين تدوين ذلك على الأوراق الموزعة عليهم.
- **تقويم مرحلي:** إعداد جدول مقارنة بين المصطلحات الثلاثة (الأزمة، الكارثة، المشكلة) من حيث:

(المفاجئة، الخسائر، أسبابها، التنبؤ بها، الضغوطات على متخذ القرار، المعوقات والدعم، أنظمة وتعليمات المواجهة).

وجه المقارنة	الأزمة	الكارثة	المشكلة
المفاجئة			
الخسائر			
الأسباب			
إمكانية التنبؤ			
الضغوطات على متخذ القرار			
المعوقات والدعم			
أنظمة وتعليمات المواجهة			

- أقوم بعرض مثال لأزمة مدرسية قد حدثت سابقاً (وفود عدد كبير من الطلاب إلى مدرسة نتيجة عملية التهجير)، متضمنة تفصيلات وعلاقات متشابكة تعرض من خلالها كيفية حدوث الأزمة بمراحلها المختلفة، وبمشاركة المتدربين أقوم بدراسة الحالة لهذه الأزمة وتحليلها من حيث مراحل الأزمة، وأوضح أن تحليل الأزمات المختلفة توحي بنوع من التطابق مع النموذج البيولوجي لنمو الكائن الحي وذلك بالترتيب الآتي:
  ١. مرحلة ما قبل الميلاد تقابلها (مرحلة ما قبل الأزمة)
  ٢. مرحلة الميلاد تقابلها (ظهور أو حدوث الأزمة)
  ٣. مرحلة النمو تقابلها (زيادة حدة الأزمة)
  ٤. مرحلة النضج تقابلها (تفاقم الأزمة)
  ٥. مرحلة الإنكار تقابلها (كسر حدة الأزمة)
  ٦. مرحلة الانحسار والوهن تقابلها (تقلص وضعف الأزمة)
  ٧. مرحلة الموت أو الوفاة تقابلها (أفول الأزمة – ما بعد الأزمة)
- أقوم بإعداد خريطة مفاهيم(الكترونية) تتضمن تصنيفات للأزمات ومثال لكل تصنيف، وذلك حسب (شدة أثرها، طبيعة الأزمة والمدى الزمني لها، محتوى الأزمة، نوع الأزمة، سبب حدوثها، مراحل التكوين للأزمة)، ومن خلال مناقشة المتدربين يتم إضافة أمثلة أخرى لأزمات تقع ضمن كل تصنيف.

- **تقويم مرحلي:** أطلب من المتدربين تصميم خريطة مفاهيم(ورقية) تتضمن تصنيف الأزمات التي تم وضعها كأمثلة حسب معيار (أزمات داخلية وخارجية) وترتيبها حسب الأكثر توقعاً وتعقيداً من وجهة نظرهم.
- أقوم باختيار مجموعات عشوائية من المتدربين، وأوزع عليهم مثال لأزمة متوقعة يتم تحديدها لكل مجموعة بطريقة القرعة العشوائية، وأطلب من كل فرد في المجموعة تحديد الإجراءات التي سيتبعها لو أن هذه الأزمة وقعت في مدرسته، وذلك على بطاقة أقوم بتوزيعها عليهم تتضمن الأسئلة الآتية:

لو حدثت أزمة.................................في مدرستك؟
ما الإجراءات التي ستتبعها للسيطرة على الأزمة؟ ....
من الأشخاص الذين ستعتمد عليهم في إدارة الأزمة؟ ....
ما الجهات المعنية بالأزمة التي ستتصل بها لتقديم المساعدة؟ ....

- أقوم بعرض للأساليب المتبعة في إدارة الأزمات المدرسية، وتحديد الإجراءات المتبعة في كل أسلوب (الأساليب التقليدية، الأسلوب العلمي)
- **تقويم مرحلي:** أطلب من المتدربين أن يقوموا بمقارنة الأساليب المعروضة مع ما قاموا بكتابته في البطاقة السابقة، وأن يقوموا بتحديد الأسلوب القريب من أسلوبهم والإجراءات التي أغفلوها في البطاقة.
- أوضح بشكل موجز مهارات إدارة الأزمة بمجالاتها الخمسة والتي ستُعتمد في تطبيق البرنامج التدريبي المقترح، وأهمية كل مهارة في التخطيط لإدارة الأزمة ومواجهتها والحد من آثارها.

١. مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

٢. مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمة.
٣. مهارة مواجهة الأزمة.
٤. مهارة استعادة النشاط.
٥. مهارة الإفادة من الأزمات بعد وقوعها (التعلّم).

- **تقويم نهائي:** أطلب من المتدربين كتابة ملخص عن الجلسة يتضمن المعلومات التي اكتسبوها عن الأزمات المدرسية، وكواجب نهائي أطلب إعداد تقرير يقومون فيه بالبحث عن أزمات مدرسية حصلت سابقاً، وتحليل هذه الأزمة وفق مراحلها التي اتفق عليها في الجلسة.
- أوزع بطاقة يقوم فيها المتدربون بالتعبير عن رأيهم في الجلسة من حيث (المعلومات المقدمة، الأساليب المتبعة، الأنشطة المطبقة، الوقت المخصص) وعن توجهاتهم نحو الجلسة المطبقة، ورغبتهم في تطبيق البرنامج والالتزام به، وهي كالآتي:

البنود	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة
المعلومات التي قدمت في الجلسة حديثة ومبتكرة.			
المعلومات التي قدمت في الجلسة كثيرة			
الأساليب المتبعة في الجلسة مناسبة للمحتوى المقدم.			
الأنشطة المطبقة في الجلسة متنوعة ومناسبة.			
الوقت المخصص الجلسة يتلاءم مع الأنشطة والمعلومات المقدمة.			
الجلسة المطبقة كانت مفيدة وتضمنت معلومات وخبرات مبتكرة.			
اتباعي للبرنامج سيرفع مستوى أدائي ومهاراتي بإدارة الأزمات.			

-مراجع مختارة للوحدة الأولى:

-أبو النصر، مدحت(١٩٩٧): مفهوم الأزمة-منظور إداري واجتماعي، **المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب**، أكاديمية الأمير نايف للعلوم الأمنية، العدد ٢٨، المجلد ٢٨، الرياض.

- الشعلان، فهد أحمد (٢٠٠٢): **إدارة الازمات: الأسس–المراحل–الآليات**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

–آل مانعة، خالد بن مسفر(٢٠١٠): **دور المواطن في مواجهة الكوارث والأزمات في عصر المعلومات**، دار النحوي للنشر، الرياض.

– الباز، عفاف (٢٠٠٢): دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، **مجلة النهضة**، العدد١٠، ص٥٤–٨٢.

-Crisis Management Plan: **Worthington Public Schools,** Developed– September 2008.

الوحدة الثانية: مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

الجلسة الثانية:

" مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر(١)"

الهدف العام: يتوقع في نهاية الجلسة أن يكون المتدربين قادرين على تحديد إشارات الإنذار المبكر للأزمات.

الأهداف الفرعية: يتوقع في نهاية الجلسة أن يكون المتدربين قادرين على:

- تعرّف على مراحل عملية جمع المعلومات.
- تحديد الوسائل المناسبة لجمع المعلومات.
- تنظيم المعلومات بطرق علمية حديثة.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة للبحث عن مؤشرات أزمات محتملة.
- ترتيب المؤشرات وفق معيار الأشد خطورة والأكثر أهمية.
- تقدير أهمية المعلومات وتنظيمها في زيادة خبرة الإداريين على التعامل مع أي أزمة تواجههم.

الأساليب التدريبية: المناقشة، التقارير، العصف الذهني، المحاضرة، تحليل الموقف، ورشات عمل.

الوسائل التدريبية: جهاز حاسوب، جهاز عرضprojector، أقلام وأوراق.

الإجراءات التدريبية:

- أبدأ الجلسة بالتحية وعرض موجز للجلسة السابقة، ثم أبدأ باستعراض التقارير التي أعدها المتدربون من الجلسة السابقة حيث قاموا فيه بالبحث عن أزمات مدرسية حصلت سابقاً، وتحليل هذه الأزمة وفق مراحلها، ومن خلال المناقشة والحوار، أقوم بطرح أسئلة حول الأساليب والطرق التي اتبعوها في جمع المعلومات المطلوبة.
- أقدم عرض تقديميpower point أناقش فيه مع المتدربين أن أهمية المعلومات في أداء أي عمل، تأتي من جمعها وتنظيمها بالطريقة الصحيحة، وهذا يؤكد دور المعلومات في إدارة الأزمة بطريقة علمية وموضوعية، وأقوم بعرض خريطة مفاهيم(الكترونية) تتضمن كيفية تأثير المعلومات على موقف الأزمة.
- **تقويم مرحلي:** من خلال التقارير التي أعدها المتدربون، أطلب منهم إعداد خريطة مفاهيم يوضحون فيها العلاقات بين المعلومات ومراحل الأزمة (موضوع بحثهم).

- أقوم باختيار موضوع (مثال: عدد الطلاب في المدرسة في الفصل الدراسي الثاني) احتاج لمعلومات حوله، وأجري عصف ذهني للمتدربين للمشاركة في تطبيق الأسلوب العلمي لجمع المعلومات وفق المراحل الآتية:
- المرحلة الأولى التخطيط لجمع المعلومات": ويتم فيها تحديد الأهداف من جمع المعلومات، وتحديد الاحتياجات من المعلومات بدقة.
- المرحلة الثانية "جمع المعلومات": اختيار أفضل وسيلة لجمع المعلومات والجهات التي سنحصل منها على المعلومات.
- المرحلة الثالثة "تداول المعلومات": تصنيف البيانات وتقسيمها ثم تحليلها ودمج ما يمكن دمجه واستخلاص النتائج وتخزين هذه المعلومات.
- المرحلة الرابعة "إصدار ونشر المعلومات": ويتم في هذه المرحلة تحديد الجهات المستفيدة من المعلومات ورفع المعلومات إليها في التوقيت المناسب مع التوصيات.
- **تقويم مرحلي:** أقسم المتدربين إلى مجموعات، وأوزع على كل مجموعة بشكل عشوائي عبر القرعة سيناريو لأزمة متوقعة، وأوضح أن هذا التقسيم سيستمر حتى نهاية الجلسة التالية، ومن خلال بطاقة جمع المعلومات، أطلب منهم تنفيذ المرحلة الأولى من جمع المعلومات، بتحديد الهدف الأساسي من جمع المعلومات، وتحديد نوع المعلومات المطلوبة، والمرحلة الرابعة حول الجهات المستفيدة من المعلومات، وتكون البطاقة على الشكل الآتي:

الأزمة المتوقعة: ....
١. المرحلة الأولى: ....
٢. المرحلة الثانية: ....
٣. المرحلة الثالثة: ....
٤. المرحلة الرابعة: ....

....

- من خلال محاضرة يقدمها مختص إداري بالقياس والإحصاء التربوي للمتدربين، حيث يقوم بعرضٍ لوسائل جمع المعلومات والبيانات حسب الموضوع المطلوب والجهات التي ستجمع منها البيانات، وكيفية تصنيفها وتنظيمها حسب معايير واختيار ما يناسبهم منها.
- تقويم مرحلي: أطلب من كل مجموعة أن تملأ البطاقة بما يناسب المرحلتين الثانية والثالثة من مراحل جمع المعلومات، وأقوم مع المختص الإداري بمناقشة كل بطاقة عمل المجموعة لتحديد جوانب القوة والضعف فيها.
- أقوم بشرح طريقة تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة من خلال طريقتي (SWOT،STEEP) وذلك لعدة مواقف تتضمن مهام ترتبط بعمل المدير في المدرسة، وأوضح أن هذه الطريقة تمكن المدير من تحديد أي مؤشر أزمة محتمل، وبمشاركة المتدربين أضيف معلومات أخرى تتناسب مع المواقف المعروضة كمثال توضيحي، والشكل الآتي يوضح الطريقتين:

طريقةSTEEP	
البيئة الداخلية للمدرسة	البيئة الخارجية للمدرسة
Socialالجوانب الاجتماعية	Socialالجوانب الاجتماعية
Technicalالجوانب التقنية	Technicalالجوانب التقنية
Economicalالجوانب الاقتصادية	Economicalالجوانب الاقتصادية
Educationalالجوانب التربوية	Educationalالجوانب التربوية
Politicalالجوانب السياسية	Politicalالجوانب السياسية

طريقةSWOT	
Weaknessنقاط الضعف مثل: عدم توفر مخابر مجهزة	Strongنقاط القوة مثل: توفر وسائل وتقنيات تعليم متعددة
Threatenتهديدات تتعرض لها المدرسة مثل: عدم تعاون أولياء الأمور مع المدرسة	Opportunitiesفرص متاحة أمام المدرسة مثل: توفر غرف ومساحات إضافية في المدرسة

- **تقويم مرحلي:** أوزع على المتدربين بطاقات تتضمن طريقتي (SWOT،STEEP)، وأطلب من كل فرد تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمدرستهم، من خلال خبراتهم والمواقف التي مرو فيها أثناء عملهم.
- أطلب من المتدربين العودة إلى المجموعات التي قسمتهم لها، وأوجههم نحو مناقشة نتائج البطاقات على شكل ورش عمل وذلك لتحديد المؤشرات التي تشير لأزمات متوقعة في كل مدرسة، ووضع قائمة بالمؤشرات المشتركة بينهم وترتيبها من الأشد خطورة والأكثر أهمية، وبعد انتهاء عمل كل ورشة تقوم بعرض نتائج عملها على المجموعات الأخرى وذلك للوصول لوضع قائمة بجميع المؤشرات المحتملة التي تتنبأ بحدوث أزمة.
- **تقويم نهائي:** بالعودة لكل فرد متدرب بأن يقوم بإعداد قائمة المؤشرات وترتيبها بما يتناسب مع بيئة مدرسته، والأسلوب الذي سيتبعه في جمع معلومات تتعلق بكل مؤشر.
- **تقويم الجلسة:** في نهاية الجلسة أطلب من كل متدرب تحديد المعلومات الجديدة وفي أي مجال سوف يوظفونها، والخبرة اتي اكتسبوها من هذه الجلسة، وأهمية موضوع الجلسة بالنسبة لهم، وعرضها أمام الجميع، وذلك بكتابتها على البطاقة التي ستوزع عليهم وهي كالآتي:

المعلومات الجديدة التي تضمنتها الجلسة: ....
المجال الذي سأوظف فيه هذه المعلومات: ....
في نهاية هذه الجلسة اكتسبت خبرات في مجالات: ....
تكمن أهمية محتوى هذه الجلسة في: ....

الجلسة الثالثة:

" مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر(٢)"

الهدف العام: يتوقع في نهاية الجلسة أن يكون المتدربين قادرين على التنبؤ بالأزمات المدرسية المحتملة.

الأهداف الفرعية: يتوقع في نهاية الجلسة أن يكون المتدربين قادرين على:

- تعرّف الخدمات التي تقدمها المؤسسات المعنية بالأزمات في المدرسة.
- تصنيف الجهات المعنية بأزمة معينة وما تقدمه من مساعدة للمدرسة.
- تعرّف على الصفات الواجب توافرها لدى أفراد فريق الأزمة الخاص بالمدرسة.
- تحديد أدوار كل فرد في فريق الأزمة الخاص بالمدرسة.
- تقدير قيم التطوع والالتزام في تشكيل فرق قادرة على مواجهة الأزمات.

الأساليب التدريبية: المحاضرة، المناقشة، تحليل الموقف، العصف الذهني، استراتيجية التخيل، ورشات عمل.

الوسائل التدريبية: جهاز حاسوب، جهاز عرضprojector، أقلام وأوراق.

الإجراءات التدريبية:

- بعد إلقاء التحية، أبداء الجلسة بالتعريف بالمحاضرين والذين يمثلون مؤسسات حكومية ومدنية، سيقومون خلال الجلسة بالتعريف بالخدمات التي يمكن أن تقدمها مؤسساتهم للمدرسة خلال حدوث أزمة ما، وتضمن فريق الحاضرين من (ممثل عن الدفاع المدني، ممثل عن قسم الجاهزية في مديرية التربية، ممثل عن جهات إعلامية، ممثل عن جمعيات مدنية أهلية).
- أطلب من المتدربين تدوين أسئلتهم واستفساراتهم في نهاية عرض المحاضرين، وذلك لمناقشتها مع كل محاضر حسب اختصاصه وما يمكن أن تقدم مؤسسته للمدرسة.
- أقوم بعرض مثال لأزمة متوقعة في مدرسة، وبمشاركة المختصين، يتم تحليل هذا الموقف من حيث: ١. الجهات المعنية بتقديم المساعدة في هذه الأزمة وترتيبها تبعاً للأولويات حسب نوع الأزمة وشدة تأثيرها.

  ٢. الخدمات التي يمكن ان تقدمها كل مؤسسة.

  ٣.المعلومات التي على المدير تزويد المؤسسات بها.

- **تقويم مرحلي:** أطلب من المتدربين العودة إلى المجموعات التي قسمتهم لها في الجلسة السابقة، وأوزع عليهم بطاقات تتضمن سيناريو أزمة متوقعة، وأوجههم نحو تدوين الجهات التي سيتواصلون معها لتقديم المساعدة وترتيبها تبعاً للأولويات حسب نوع الأزمة وشدة تأثيرها، في الآتي:

حدث وأن واجهت في مدرستك أزمة..................		
الجهة المعنية بتقديم المساعدة	أحتاج أن يقدموا للمدرسة	المعلومات التي سأقدمها لهم
أولاً:		
ثانياً:		
ثالثاً:		
رابعاً:		
....		

- أبدأ بالسؤال: لو أردت تشكيل فريق إدارة أزمات خاص بمدرستك ...ما الصفات الواجب توافرها في أعضاء فريقك؟
- ومن خلال إجراء عصف ذهني أقوم بتدوين كل الأفكار والمقترحات التي يقدمها المتدربون، وأقوم بمشاركة الجميع على تصنيف هذه الصفات إلى فئاتها: الشخصية، المهنية، الاجتماعية.
- أقوم بعرض خريطة مفاهيم الكترونية تتضمن الشكل العام لفريق الأزمات المدرسية، وما يتضمنه من اختصاصين في مجالات عدة:

١. رئيس الفريق (مدير المدرسة أو نائبه): ودوره الإشراف على أداء أعضاء الفريق، وتوفير المعلومات والبيانات التي يحتاجها، وتحقيق الدعم والمساندة من خلال توفير بيئة إيجابية تتسم بالتعاون.

٢. منسق الفريق: يشرف على جميع جوانب عملية التنسيق بين الفريق، وجميع الأطراف المهمة، ودعم جوانب الاتصال المفتوح، والاحتفاظ بقائمة أرقام تليفونات جميع الأعضاء والعاملين في المدرسة والمؤسسات المعنية بمساعدة المدرسة.

٣. المنسق الإعلامي: هو حلقة الوصل والاتصال للرد على جميع الاستفسارات، وإعداد البيانات للتعامل مع وسائل الإعلام.
٤. مسئول الأمن: يحدد إجراءات الأمن الضرورية لتحقيق الأمان بالمدرسة، وإعداد خطة التدريب على وسائل الدفاع المدني.
٥. مسئولي الإرشاد النفسي والاجتماعي: تحديد وتنفيذ جوانب الوقاية المبكرة من أنواع الأزمات، تفعيل برامج الإرشاد الطلابي، وتحديد وتصميم خطة علاج الآثار النفسية السلبية الناجمة عن حدوث الأزمات.
٦. المسئول الطبي: تحديد وتنفيذ الإجراءات المرتبطة بالنواحي الصحية، ويقوم بتدريب الأفراد على إجراءات الإسعافات الأولية.

- **تقويم مرحلي:** أوجه كل مجموعة من المتدربين إلى تصنيف الصفات الواجب توافرها في كل فرد من فريق إدارة الأزمة، كلٌ وفق دوره والمهام المطلوبة منه، وذلك من خلال البطاقات التي أوزعها عليهم، وهي كالآتي:

فريق الأزمة	الصفات الشخصية	الصفات المهنية	الصفات الاجتماعية
١-رئيس الفريق			
٢-منسق الفريق			
٣-المنسق الإعلامي			
٤-مسئول الأمن			
٥-مسئول الإرشاد النفسي			
٦-مسئول الإرشاد الاجتماعي			
٧-المسئول الطبي			

- **تقويم نهائي:** أطلب من كل متدرب بتشكيل فريق إدارة الأزمة الخاص به، وذلك بجمع المعلومات وتنظيمها واختيار كل عضو في هذا الفريق على أسس موضوعية وفق الصفات التي تتناسب مع دوره.
- **تقويم الجلسة:** أقوم بعرض موقف أطرحه على المتدربين: عُرض عليك أن تنضم لبرنامج غير ربحي يدعم قضية مجتمعية مثل (توعية عن السرطان، حملة تشجيع على القراءة) .... وأطرح السؤالين الآتيين:
- هل ستتطوع للعمل في هذا البرنامج...ولماذا؟
- ما الأنشطة التي تقدمها مدرستك لتنمية ثقافة التطوع وتعزيز قيم الالتزام بالعمل؟

-مراجع مختارة للوحدة الثانية:

-ثابت، نحمدة عبد الحميد(٢٠٠٣): **إدارة الكوارث-اكتشاف إشارات الإنذار المبكر ومجابهتها**، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

-الحسيني، فلاح (٢٠٠٠) **الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)**، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان.

-العجمي، محمد حسنين (٢٠٠٨): **الإدارة والتخطيط التربوي...النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

-القشبري، سعيد (٢٠٠٧): تفعيل أداء مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن للتخطيط الاستراتيجي في ضوء أنموذج سووت sowt، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.

-لكريني، إدريس (٢٠١٤): دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية، **مجلة رؤى استراتيجية**، المغرب.

-هلال، محمد عبد الغني (٢٠٠٤) **مهارات إدارة الأزمات...الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها**، الطبعة الرابعة، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

-Lester, A (2000): **Project Planning and Control**, Butter Worth Helne Mann, Oxford.

-Putting the pieces together.. Coping with a Traumatic Event in the School (2011): **Principal's Manual**, Area Education Agency 267, 2011, p.11

-Model School, Crisis Management Plan (2002): **Virginia department of education**, division of special education and student services.

-Mitroff ,Ian & Anagnos, Gus(2001):**managing crises before they happen,** Concentrated Knowledge™ for the Busy Executive, Vol (23)m No(2),part2

مقترحات البحث:

في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث تورد الباحثة عدداً من المقترحات من أهمها:

١. التعاون مع المؤسسات الحكومية والخاصة لتنفيذ برامج تدريب داخل مدارس التعليم الأساسي على بعض الأزمات المتوقعة، وكيفية التصرف حيالها.
٢. إقامة المحاضرات والندوات من قِبَل وزارة التربية والمديرات التابعة لها لمديري مدارس التعليم الأساسي حول بعض الأزمات المتوقعة في المدارس وكيفية مواجهتها.
٣. تزويد كل مدير بدليل يتضمن بعض أنواع الأزمات المدرسية التي حدثت من قبل وكيف تم التعامل معها.
٤. إنشاء فريق لإدارة الأزمات المدرسية في كافة المدارس بقيادة مدير المدرسة وعضوية بعض المعلمين والمرشد الاجتماعي ومعلم الصحة المدرسية وسكرتير المدرسة.
٥. ضرورة الاهتمام بالمدارس الحكومية من ناحية التهيئة اللازمة، وتوفير كافة الأجهزة والأدوات، وأخذ الاحتياطات اللازمة للتغلب على الأزمات والمشكلات والقدرة على مواجهتها.
٦. توجيه مديري المدارس لإعداد تقارير دورية عن الأزمات التي حدثت في مدارسهم للإفادة منها في إدارة أزمات مستقبلية.
٧. ضرورة قيام وزارة التربية والمؤسسات المختصة بإعداد دورات تدريبية لمديري المدارس في مجال إدارة الأزمات وأن تأخذ هذه الدورات صفة الاستمرارية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. أبو خليل، محمد (٢٠٠١): موقف مديري التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المجلد ٧، العدد ٢١، ٢٥١-٣١٨.

٢. أبو فارة، يوسف (٢٠٠٩): **إدارة الأزمات**، الطبعة ١، المجلد١، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن

٣. أبو معمر، ماهر محمد عليان(٢٠١١): دور مديريات التربية والتعليم في إدارة الأزمات التعليمية التي تواجهها المدارس الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

٤. أبو ناصر، محمد فتحي (٢٠٠٨): **مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات**، الطبعة٣ ، دار الميسرة، عمان.

٥. أحمد، منى عبد المنعم (٢٠٠٨): إدارة الأزمة في التعليم الجامعي بالولايات المتحدة الأمريكية وإمكانية الإفادة منها في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الزقازيق

٦. أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠١): **إدارة الأزمة التعليمية منظور عالمي**، الإسكندرية، المكتب العلمي.

٧. أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢): **إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج**، الطبعة ٢، القاهرة، دار الفكر العربي.

٨. اسماعيل، محمد (٢٠١٢): **المناهج التربوية (١)**، الطبعة ١، منشورات جامعة البعث، حمص.

٩. إسماعيل، محمد، ومرسي، منال (٢٠٠٧): **المناهج التربوية للمرحلة الأولية**، مديرية الكتب والمطبوعات، جامعة البعث.

١٠. إسليم، وسام(٢٠٠٧): سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية-دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

١١. الأعرجي، عاصم محمد حسين ودقامسة، مأمون محمد (٢٠٠٠): إدارة الأزمات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى، مجلة معهد الإدارة العامة، مجلد٣٩، عدد٤.

١٢. آل الشيخ، بدر (٢٠٠٨): مدى جاهزية إدارات الأمن والسلامة لمواجهة الأزمات والكوارث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

١٣. الألفي، أشرف (٢٠٠٣): إدارة أزمات التعليم في مصر دراسة تحليلية مستقبلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنصورة، مصر.

١٤. الباز، عفاف (٢٠٠٢): دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات، **مجلة النهضة**، عدد١٠، ص٦١-٧٦.

١٥. بن كردم، عبد الله (٢٠٠٥): اللجان الأمنية ودورها في إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

١٦. توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٢): **كيف تصبح مدرباً فالاً ومحترماً**، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة، مصر.

١٧. توماس ل(٢٠٠٠): صناعة القرار للقادة عملية التحليل الهرمي للقرارات في عالم معقد، ترجمة أسماء محمد وسهام همشري، معهد الإدارة العامة، الرياض.

١٨. حسين، حسن مختار (٢٠٠٢): تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري، **مجلة التربية**، العدد٦، ١٥٩-٢٠٩.

١٩. الحسيني، فلاح (٢٠٠٠): **الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)**، الطبعة١، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

٢٠. الحارثي، شاهر بن فهد٢٠١٠): بناء أنموذج للمحاكاة بالحاسب الآلي كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى.

٢١. الحلبي، حنان وأبو بكر، نشوة(٢٠١٤): الأزمات وأساليب التعامل معها لدى طالبات الجامعة (دراسة عبر ثقافية مقارنة)، **مجلة العلوم التربوية**، العدد٣، الجزء١، ١٢٣-١٥٨.

٢٢. حمادات، محمد(٢٠٠٧): **الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية**، دار الحامد، عمان.

٢٣. حمدونة، حسام الدين حسن (٢٠٠٦): ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

٢٤. حواش، جمال(٢٠٠٥): **التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة:** مع تطبيقات علمية، القاهرة، ايتراك للطباعة والنشر.

٢٥. خبراني، علي بن طارش (٢٠١٤): أساليب إدارة الأزمات المدرسية في مراحل التعليم العام ومعوقات استخدامها بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

٢٦. الخزو، سامح (٢٠٠٧): تطوير دليل تربوي لإدارة الأزمات في المدارس الثانوية الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

٢٧. خطاب، عبد العزيز عبد المنعم(٢٠٠٣): **إدارة الأزمات الأمنية دراسة تطبيقية على أحداث الشغب،** القاهرة، دار النسر الذهبي.

٢٨. الخضيري، محسن أحمد (٢٠٠٣): **إدارة الأزمات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

٢٩. الخميسي، السيد (٢٠٠١): **قراءات في الإدارة المدرسية**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية.

٣٠. درباس، أحمد سعيد(٢٠١١): مدى تمكن مدري المدارس من مهارة إدارة الأزمة في مدينة جدة- دراسة مسحية، **مجلة العلوم والتقانة**، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلد١٢، عدد٢، نوفمبر٢٠١٢، ص٢٩-٦٢

٣١. الدروبي، سليمان (٢٠٠٦): **اتخاذ القرار والسيطرة على المشكلات والأزمات**، دار عالم الثقافة، عمان، الأردن.

٣٢. الدليمي، حامد عبد حمد (٢٠٠٨): إدارة الأزمات في بيئة العولمة حالة دراسية لإعادة إعمار مدينة الفلوجة في جمهورية العراق، رسالة دكتوراه غير منشورة، St Clements University Iraq.

٣٣. الرازي، محمد بن أبي بكر (١٩٧٦): **مختار الصحاح**، دار الكتاب العربي، بيروت.

٣٤. ربيع، هادي مشعان(٢٠٠٦): **الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث**، الطبعة١، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.

٣٥. رفاعي، محمود وجبريل، ماجدة(٢٠٠٧): **إدارة الأزمات**، جامعة عين شمس، كلية التجارة، التعليم المفتوح ص٢٤.

٣٦. الرويلي، علي بن هلهول (٢٠١١): إدارة الأزمات الاستراتيجية، حلقة علمية خاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود " تنمية المهارات الاستراتيجية للقادة"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، خلال الفترة ٢٨/٥-١/٦، ٢٠١١م.

٣٧. الزاملي، على والغنبوصي، سالم وسليمان، سعاد(٢٠٠٧): الأزمات المدرسية وأساليب التعامل معها في مدارس سلطنة عمان، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المجلد٨، العدد٣، سبتمبر٢٠٠٧.

٣٨. الزلفي، وافي بن صالح٢٠١٠): إدارة الأزمات لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومي والأهلي بمدينة الطائف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.

٣٩. الزعبي، دلال وسعيد، ياسمين(٢٠١٤): مؤشرات حدوث الأزمات التربوية في الجامعات الأردنية، **مجلة العلوم التربوية**، العدد٣، الجزء٢، يوليو٢٠١٤، ٣٨٨-٤١٢.

٤٠. سلامة، خالد(٢٠٠٣): **الإدارة المدرسية الحديثة: مهاراتها ومعاييرها والمدير الفعّال واختراع القيادة**، دار عالم الثقافة، عمان.

٤١. سلامة، عبد الحافظ محمد (٢٠٠٣): **تصميم التدريس**، الطبعة ١، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض.

٤٢. سليمون، ريم (٢٠٠١): الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات المدرسية-دراسة نفسية لمستقبليات المواجهة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طنطا، القاهرة.

٤٣. السعدية، حمدة حمد هلال(٢٠١٢): مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الازمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان، **المجلة التربوية**، المجلد٢٦، العدد ١٠٢، الجزء ٢، ١٩٥-٢٥٤.

٤٤. السيد، خالد قدري(١٩٩٨): الأزمات التنظيمية "رؤية إدارية"، **المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث**، المجلد الثالث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ٣-٤أوكتوبر.

٤٥. السويدان، طارق محمد والعدلوني، محمد أكرم(٢٠٠٥): **كيف تكتب خطة استراتيجية**، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.

٤٦. الشافعي، محمد(٢٠٠١): **استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث**، مركز المحروسة للبحوث والنشر، القاهرة.

٤٧. الشايب، ممتاز أحمد(٢٠١١): مهارات إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بالقيم التنظيمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.

٤٨. الشريدة، هيام والأعرجي، عاصمن (٢٠٠٣): العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الازمات كما يراها متخذي القرار في المدارس الثانوية، **المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية**، المجلد ٤، العدد١، ٢١٩-٢٥٢.

٤٩. الشعلان، فهد أحمد(٢٠٠٢): **إدارة الأزمات: الأسس والمراحل والآليات**، الطبعة٢، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

٥٠. الصافي، جبوري شناوي(٢٠١١): أثر الخصائص القيادية في استراتيجية إدارة الازمة، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد٩٠.

٥١. الصريري، دخيل الله محمد و العارف، يوسف حسن(٢٠٠٣): **الإدارة المدرسية طموحات فكرية .. خبرات عملية ..وتجارب ميدانية**، دار ابن حزم، جدة.

٥٢. صقر، عاطف محمد (٢٠٠٩): درجة توافر مهارات إدارة الأزمات لمديري مدارس وكالة الغوث بغزة وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة.

٥٣. عابدين، محمد عبد القادر(٢٠٠١): **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٥٤. عامر، سعيد عبد الوهاب(١٩٩٤): **الفكر الإداري في التنظيم والإدارة**، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.

٥٥. عبد الله عادل خير الله، (٢٠٠٣): إدارة الأزمات كأحد الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، **مجلة مستقبل التربية العربية**، المجلد :٩، العدد٣٠، ٢٤٧-٢٧٩.

٥٦. عبد العال، رائد فؤاد محمد(٢٠٠٩): أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

٥٧. عبد العزيز، صفاء (٢٠٠٤): فاعلية استخدام المحاكاة في مواجهة الازمات المدرسية، **مجلة كلية التربية ببنها**.

٥٨. عثمان، فاروق السيد،٢٠٠٤): **التفاوض وإدارة الأزمات**، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة.

٥٩. عجوة، علي وفريد، كريمان(٢٠٠٥): **إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، الطبعة ا، عالم الكتب، القاهرة.

٦٠. العسيلي، رجاء وعبد الله، تيسير(٢٠٠٥): قلق الازمات التي تعاني منها جامعة القدس المفتوحة أثناء انتفاضة الأقصى، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات**، العدد٥، ١٠-٥١.

٦١. علوان، ناظم (٢٠١٣): البرامج والأنشطة الوقائية لتقليل ومنع الخسائر، **مجلة دراسات محاسبية ومالية**، المجلد٨، العدد٢٢، الفصل١، جامعة بغداد.

٦٢. علي، محسن وغالي، حيدر(٢٠١٠): **القيادة التربوية مدخل استراتيجي**، المؤسسة الحديثة للكتاب، بيروت.

٦٣. عليوه، السيد (٢٠٠٣): **إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات**، دار الأمين، القاهرة.

٦٤. العمار، عبد الله بن سلمان(٢٠٠٣): دور تقنية ونظم المعلومات في إدارة الازمات والكوارث دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.

٦٥. عنتور، ندى عز الدين أديب(٢٠١٢): معوقات إدارة الأزمات في المدارس الحكومية الثانوية في محافظات الضفة الغربية وسبل علاجها من وجهات نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

٦٦. عودة، رهام راسم(٢٠٠٨): واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة-دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.

٦٧. العويسي، رجب(٢٠٠٣): التخطيط الاستراتيجي من مسؤوليات مدير المدرسة، http"//www.moeforum.net.

٦٨. الغامدي، رحمة محمد صالح(٢٠١٥): واقع الأزمات وإدارتها بالمدارس الثانوية للبنات بمنطقة الباحة التعليمية، **مجلة العلوم التربوية**، العدد١، جزء٢، يناير ٢٠١٥.

٦٩. غنام، لمى (٢٠١١) مقترح لإدارة أزمات التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظر الموجهين والاختصاصيين والمديرين والمدرسين في مدينة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.

٧٠. غنيمة، رهف(٢٠١٢): درجة فعالية أداء مديري المدراس في إدارة الازمات في المدارس الثانوية دراسة ميدانية، **مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية**، العدد١.

٧١. غنيمة، رهف(٢٠١٣) متطلبات إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية في مدينة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.

٧٢. فرج، شذى(٢٠١١) :ممارسة مديرات مدارس التعليم العام لمهارات إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

٧٣. الفزاري، محفوظة بنت محمد(٢٠٠٣): طوير إدارة الأزمات في المدارس الإعدادية والثانوية بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، عُمان.

٧٤. الفهيد، علي بن محمد(٢٠٠٨): دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

٧٥. قطيط، محمد أحمد عدنان(٢٠٠٤): تطوير إدارة الأزمات بالمرسة الثانوية العامة في الجمهورية العربية المصرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.

٧٦. كامل، عبد الوهاب(٢٠٠٣): **إدارة الأزمات المدرسية المدخل السيكولوجي والمعلوماتي**، دار النهضة المصرية، القاهرة.

٧٧. كحيل، أمل (٢٠١٥): أنموذج مقترح لتطوير إدارة الأزمات في مدارس التعليم ما قبل الجامعي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، **مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية**، المجلد٣٠، العدد١.

٧٨. لكريني، إدريس(٢٠١٤): دور المعلومات والاتصال في إدارة الأزمات الدولية، **مجلة رؤى استراتيجية**، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، المجلد٢، العدد٥، يناير ٢٠١٤.

٧٩. محمد، إيثار عبد الهادي(٢٠١٠): إستراتيجية أدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي وفق المنظور الإسلامي، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**، كلية الادارة والاقتصاد، قسم الادارة الصناعية، جامعة بغداد، المجلد (17)، العدد (64) ، كانون الأول (2011): 47-63.

٨٠. محمد عبد الفاتح محمود بشير المغربي(٢٠١٢): إدارة **الأزمة من منظور إداري**، المعهد العالي لعلوم الزكاة، جامعة السودان.

٨١. المذكور، مريم أحمد(٢٠١١): واقع إدارة الأزمات في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الاتجاهات الإدارية المعاصرة، **المجلة التربوية**، المجلد ٢٥، العدد ١٠٠، الجزء ١، ١٥-٨٣.

٨٢. مرسي، منال ومحمد، إسماعيل (٢٠٠٩): **أصول التدريس**، منشورات جامعة البعث، حمص.

٨٣. مساد، عمر حسن(٢٠٠٥): **الإدارة المدرسية**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٨٤. مصطفى، يوسف(٢٠٠٥): **الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد**، الطبعة ١، دار الفكر التربوي، مصر.

٨٥. المعايطة، عبد العزيز(٢٠٠٧): **الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، الطبعة ١، دار الحامد، عمان.

٨٦. معلا، خديجة(٢٠١٥): الأزمة السورية وتداعياتها على التعليم والعملية التربوية، **مجلة الوحدة الإلكترونية**، العدد٨٣٩٦، اللاذقية، تاريخ النشر ١٥ كانون الثاني، ٢٠١٥، www.wehda.gov.sy

٨٧. المغربي، محمد الفاتح محمود (٢٠٠٧): **إدارة الأزمات من منظور إداري**، أمانة البحوث والتوثيق والنشر، المعهد العالي لعلوم الزكاة، جمهورية السودان.

٨٨. مكاوي، حسن(٢٠٠٥): **الإعلام ومعالجة الأزمات**، القاهرة :الدار المصرية اللبنانية.

٨٩. المنصوري، سلطان (٢٠٠٥): تطوير السلوك الإداري بالمدرسة الثانوية العامة بدولة قطر باستخدام مدخل إدارة الأزمات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

٩٠. المهدي سوزان، وهيبة، حسام(٢٠٠٢): الممارسات السلوكية في التعامل مع الازمات داخل المدرسة، **مجلة كلية التربية**، العدد ٢٦.

٩١. الموسى، ناهد بنت عبد الله(٢٠٠٦): إدارة الأزمات في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض: تصور مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

٩٢. ناصر، رشا(٢٠١٥): مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات التربوية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي–دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة تشرين.

٩٣. نصر، عبد العزيز أحمد محمد (٢٠٠٢): نظام مقترح لتدريب مديري المدارس في جمهورية مصر العربية على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة طنطا، فرع كفر الشيخ.

٩٤. هلال، محمد(١٩٩٦): مهارات **إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها**، الطبعة الثانية، مركز تطوير الأداء والتنمية.

٩٥. هلالي، حسن ودبوس، محمد(٢٠١١): الأزمات التربوية في المدارس الحكومية الثانوية في شمال فلسطين وكيفية إدارتها من وجهات نظر المديرين، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)**، مجلد(٢٥)، العدد٥.

٩٦. الهزايمة، وصفي(٢٠٠٤): القيادة **وإدارة الأزمات التربوية**، الطبعة١، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.

٩٧. هيكل، محمد (٢٠٠٦): **مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة**، الهيئة المصرية العامة للكتاب.

٩٨. اليحيوي، صبرية (٢٠٠٦): إدارة الأزمات في المدارس المتوسطة الحكومية (بنات) بالمدينة المنورة، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، العدد ١٨، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.

٩٩. اليوسفي، رنيم (٢٠١٥): تصور مقترح لإدارة الأزمات في مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء بعض التجارب العالمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

100. Adelman Howard and Taylor Linda (2016): **Responding to Crisis at a School**, perates under the auspice of the School Mental Health Project in Schools at UCLA.
101. Barge John D, State School Superintendent (2012): **Crisis Management and Prevention Information for Georgia Public Schools**, Georgia Department of Education.
102. Barry, Eichengreen (2002): **Predicting and Preventing Financial Crises**: **Where Do We Stand? What Have We Learned**?, University of California, Berkeley.
103. Beamish, W. (2003). Positive behavioural support for students with intellectual impairment and autistic spectrum disorder: CLS7193 Study Guide. Brisbane, Australia, Griffith University.
104. Booker, Lonnie (2014): Crisis Management: Changing Times for Coggeges: **Journal Spotlight**.
105. Brickman, Heater & others (2004): Evolving school-Crisis Management Since9/11, The Education digest, V (1), No (8), May 2004.
106. Burnett, J (1998): Strategic Approach to Managing Crises. **Public Relation Review.** 24 (4): 476. 488.
107. Chien, M. H. 2004. “A Study to Improve Organizational Performance: A View from SHRM. ”**Journal of American Academy of Business**, 4(1/2): 289-291
108. Comfort, L. (2007): **Crisis Management in Hindsight: Cognition, Communication, Coordination, and Control**. University of Pittsburgh, USA.
109. Combs, Timothy (2007): Crisis Management and communication
110. Connie, Deshpande(2007): **Practical Information on Crisis Planning**: a guide for schools and communities, the office of safe and drug-free schools
111. Crisis Management Plan (2015): **The University of Memphis, Updated - August 2015.** Crisis Planning and Intervention. **Ideas and Research You Can Use**, 10(92), 1-10. **U.S. department of education.**
112. Elsevier, Evans & others (2003): An Experimental study of Effectiveness of Intensive in Home Crisis Services for Children and Their Families: program out comes, **The Journal of Emotional and Behavioral**, V11, No2.
113. Flego, P (2011): Written discipline policies used by administrators: Do we have sufficient tools of trade? **Journal of School Violence** ,7(2),123-146
114. Frank Milne & David Kelsey(1994): "Induced Preferences and Decision-Making Under Risk and Uncertainty," Working Papers 897, Queen's University, Department of Economics

115. Fritz Bob & others…et(2008): **Crisis Management Plan**, Worthington Public Schools, Developed – September 2008

116. Gainey, B.s (2009): C**risis management's new role in educational settings. The Clearing House**,82(6),267-274

117. Grant, Ham bright & Thomas Diamantes (2004): Definitions, Benefits and Barriers of K-12 educational strategic planning, **Journal of Instructional Psychology.**

118. Herman, Jerry (1994): Crisis management: A Guide to School and Action Taken, Thepracting administrator's leadership series (ERIC).

119. John Lancaster(2002): "India to Recall Warships, Name Pakistan Envoy; Gestures Are First Response to Musharraf's Pledge to Curb Militants in Kashmir," Washington Post, June 11, 2002, A-17.

120. Joost Penning and Daniel Grossman (2008): "**Responding to crisis and disasters: The role of risk attitudes and risk perceptions**." *Disasters* (32) 3 (2008): 434-448.

121. Kennedy, M (1999): Surviving A crisis: Emergency planning for schools: American School of Strategic Planing72 (1).

122. Kirrane, M & Seagrove (2011): **Crisis Management**, the Brocton Public School.

123. Lalonde, Carole (2004):"In Search of Archetypes in Crisis Management." **Journal of Contingencies & Crisis Management**. Vol. (12), No. (2).

124. Lunenburg, Fred C (2010): The, Crisis Management Plan: Promoting School Safety, **National Forum of Educational Administration and Supervision journal**, V 27, N 4, and PP1-6.

125. Mathai, Christian (2002): Surveying School Counselors via the Internet regarding their experience and trainingin crisis in tervention, PhD, Virginia polytechnic.

126. Mcnicoll, Stephanie (2003): Underage drinking on college campus: An Examination for institution in the event of tragedy on campus, University of Georgia.

127. Melton, Brenda (2007): **Crisis in the Schools**, © Copyright 2016 American School Counselor Association. All Rights Reserved

128. Model school, crisis management plan (2002): Virginia department of education, division of special education and student services.

129. Nelson, c Michael & others (1996): **Troubled youth in the public schools**. Emotionally Disturbed or Socially Malady jested, California: SAGE, publication.

130. Nielsen, Lynn & McCarty, Diane (2004): From Crisis to community: What Elementary Principals Learned on 9/11, **The Journal of Research for Educational Leaders**, Vol (2), No (2), p.35-54.

131. Norman ,B &Harington ,M (2012): **The crisis of industrial society**, Oxford University Press,VOL31.

132. Pain, Cathy & Sprague, Jeffrey (1999): Crisis Preventer and Responses School Prepared, Oregon school study council 217, Education Building, University of Oregon Eugene Occs, bulletin.

133. Peterson, Recces & others (2011): School Violence Prevention: Current Status and Policy Recommendation, **Law & Policy Journal**, V23, No3, July.

134. Pitcher, Gayle & Poland, Scott (2004**): Crisis intention in the schools**, **Educational Administration abstracts**, Vol (20), No (1).

135. Putting the Pieces Together....Coping with a Traumatic Event in the School(2011): **Principal's Manual**, Area Education Agency 267, 2011, p.11

136. Rock, M (2000): Effective Crisis Management Planning: Creating a Collaborative Farm work**. Education and Treatment of Children,** 23 (3): 248 – 264.

137. Robert B & Lajtha C (2002): A new approach to crisis management, **Journal of Contingencies and Crisis Management**, Vol 10, no 4, pp. 181–91

138. Singh. Dalvinder and LaBrosse John. Raymond(2011): Developing a Framework for Effective Financial Crisis Management, **oecd journal: financial market trends – volume 2011 issue2** © OECD 2012

139. Sorensor & Others,2002, Best practices in crisis communication: an expert panel process, **journal of applied communication research**,2006

140. Studer, R. & Salter, S (2010): **The Role of the School Counselor in school**.

141. Sundelius,H & Gronvall,B,2013,crisis management revisited: a new agenda for reaserch, training and capacity building , **journals of sagepub**.

142. Thill j & Bovee (2001): **Business Today,** Published by Prentice hall, Within USA.

143. Trump, Kenneth's (2000): **Classroom killers? Hall may hostages. How school can prevent and manage school crisis**, California

144. Ulmer R & Seeger MW (2006): **Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity**. Thousand Oaks: Sage, c12, pp.177-187.

145. Wang, Jia (2008): "Developing organizational learning capacity in crisis management". Advances in Developing Human Resources 10، no. 3 425-445
146. Webster's New World Dictionary of the American Language. New York: The world publishing company, New York, 1964, P. 349.
147. Wheeler, Gregory (2002): Management Training Needs, receptions of Virginia principals, PhD, distributed University of Virginia, USA.
148. Wilson Mac Neil, Keith Topping (2007): Crisis Management in schools: evidence based prevention, **Journal of Educational Enquiry**, V1, No 1, pp.46-94.
149. Orific, J Michael (2007): **Developing Effective Crisis Management: The Role of a Project Manager**, school business affairs, V1, No6.
150. Oxford Dictionary, The clarendan press, 1992.

ملحق(١) قائمة بأسماء السادة محكمي أدوات البحث والبرنامج الوقائي المقترح

م	اسم المحكم	الوظيفة	قائمة مهارات إدارة الأزمة	مقياس مهارات إدارة الأزمة	البرنامج الوقائي المقترح
١	د. ابتسام ناصيف	مدرس في قسم التربية المقارنة كلية التربية/جامعة دمشق		*	*
٢	د. أحمد سلوطة	مدرس في قسم الإرشاد النفسي كلية التربية/جامعة البعث	*	*	
٣	د. أصف يوسف	أستاذ في قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية/جامعة دمشق		*	*
٤	د. باسمة حلاوة	مدرس في قسم أصول التدريس كلية التربية/جامعة دمشق		*	*
٥	د. حاتم البصيص	أستاذ مساعد في قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية/جامعة البعث	*	*	
٦	د. ريم ديب	مدرس في قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية/جامعة البعث		*	
٧	أ. سمر سعد الدين	رئيس قسم المناهج في مديرية التربية /حمص	*	*	*
٨	د. سمية منصور	مدرس في قسم التربية المقارنة كلية التربية/جامعة دمشق		*	*
٩	د. طاهر سلوم	مدرس في قسم المناهج وطرائق		*	*

		التدريس كلية التربية/جامعة دمشق			
١٠	د. غسان منصور	مدرس في قسم التربية المقارنة التدريس كلية التربية/جامعة دمشق			*
١١	د. فاضل حنا	أستاذ في قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية/جامعة دمشق			*
١٢	فاضل الموسى	رئيس دائرة الجاهزية والدفاع المدني في مديرية التربية/حمص		*	*
١٣	د. فواز العبد الله	أستاذ في قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية/جامعة دمشق		*	*
١٤	د. فوزية السعيد	مدرس في قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية/جامعة البعث		*	*
١٥	د. لميس حمود	مدرس في قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية/جامعة البعث	*	*	
١٦	د. محمد سعد الدين بيان	مدرس في قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية/جامعة البعث		*	
١٧	د. محمد وحيد صيام	أستاذ في قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية/جامعة دمشق		*	*
١٨	د. منال مرسي	أستاذ في قسم تربية الطفل كلية التربية/جامعة البعث	*	*	*
١٩	د. هناء المحرز	أستاذ مساعد في قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية/جامعة البعث	*	*	*
٢٠	د. وليد حمادة	مدرس في قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية/جامعة البعث		*	*
٢١	د. يوسف خضور	أستاذ في قسم المناهج وطرائق التدريس كلية التربية/جامعة البعث	*	*	

ملحق(٣) الصورة النهائية لقائمة مهارات إدارة الأزمة

م	المهارة
	المجال الأول: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
١	إجراء مسح شامل لواقع المدرسة والإمكانات المتوافرة لمواجهة أي أزمة طارئة.
٢	التواصل مع مؤسسات الدولة لمعرفة مستجدات الأمور التي تؤثر على المدرسة.
٣	تنظيم اجتماعات مع أولياء الأمور للاطلاع على ما يقلقهم حول المدرسة.
٤	الاجتماع مع المرشد النفسي في المدرسة للاطلاع على مشكلات المعلمين والمتعلمين.
٥	جمع المعلومات الدقيقة والموثوقة حول بيئة المدرسة الداخلية والخارجية.
٦	إعداد قاعدة بيانات دقيقة حول جميع المجالات المتعلقة بالمدرسة.
٧	تحليل البيانات والمعلومات للبحث عن أي خلل أو تهديد لواقع المدرسة.
٨	تنظيم جميع المعلومات لتحديد ما يمكن اعتباره مؤشراً لوقوع أزمة.
٩	إعداد فريق أزمة مكون من المعلمين والإداريين يقوم بالتنبؤ بأزمات ممكن حدوثها.
١٠	اختيار فريق إدارة الأزمة المؤهل والمدرب بشكل يناسب اختصاصات كل عضو ضمنه.
١١	توجيه فريق الأزمة في إعداد قائمة بالمؤشرات التي تدل على وقوع أزمة ما.
١٢	إطلاع أولياء الأمور والمؤسسات المعنية على قائمة المؤشرات المعدة من قبل المدرسة.
١٣	الاجتماع مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتحديد أولويات العمل خلال الأزمة على ضوء قائمة المؤشرات الموجودة.
	المجال الثاني: الاستعداد والوقاية من الأزمة
١٤	إعداد الأماكن المناسبة والآمنة في المدرسة ليتوجه إليها المتعلمون عند وقوع أزمة ما.
١٥	إعداد خطط تضمن الإجراءات الواجب اتباعها بناءً على نوع الأزمة المتوقع حدوثها.
١٦	تنظيم عمل فريق الأزمة في صياغة سيناريوهات لأسوأ وأفضل سيناريو لأزمة متوقعة.
١٧	إعداد جدول زمني لكل خطة في التعامل مع الأزمات المتوقعة.

١٨	تنظيم الإجراءات في أي خطة لتتضمن أقل وأقصى مدة مسموحة للتنفيذ.
١٩	توجيه المرشد النفسي لتقييم درجة الاستعداد النفسي للعاملين في المدرسة لمواجهة الأزمات.
٢٠	صياغة لغة تعليمات خاصة متفق عليها مع العاملين في المدرسة تُستخدم أثناء وقوع أزمة ما.
٢١	التواصل مع المؤسسات المختصة للمشاركة والدعم في إعداد خطط الوقاية من الأزمات.
٢٢	التخطيط لإجراء تجارب لمحاكاة لأزمات متوقعة مثل: حريق، حدث أمني أو صحي...
٢٣	توزيع الأدوار على فريق الأزمة بشكل سابق تبعاً لظروف الأزمة واختصاصات كل فرد.
٢٤	تقييم مستوى أداء المدرسة ودرجة جاهزيتها في الأزمات خلال تطبيق تجريبي لسيناريو متوقع.
	المجال الثالث: مواجهة الأزمة
٢٥	المحافظة على هدوء الجميع أثناء وقوع أي أزمة لتخفيف التوتر بين المتعلمين.
٢٦	الاجتماع الفوري مع فريق الأزمة لتقييم خطر الأزمة على المدرسة.
٢٧	تنظيم جميع موارد وإمكانيات المدرسة المتاحة لتوظيفها في إدارة الأزمة.
٢٨	تحديد مصدر الأزمة لمنع انتشارها بشكل يسبب أزمات أخرى غير متوقعة.
٢٩	عزل الأزمة داخل أو خارج المدرسة بشكل يقلل من المشكلات المفاجئة.
٣٠	تحديد الأسباب الرئيسية للأزمة بوضوح لمنع انتشار الشائعات.
٣١	تفعيل نظام الاتصالات مع المؤسسات المعنية بتقديم المساعدة أثناء وقوع الأزمة.
٣٢	العمل على تهدئة أولياء الأمور وكسب ثقتهم بأن إدارة المدرسة قادرة على حماية أبنائهم.
٣٣	توجيه فريق الأزمة بالالتزام بأدوارهم وفق الخطط الموضوعة سابقاً لمواجهة الأزمة.
٣٤	التواصل مع العاملين في المدرسة وفق لغة التعليمات المتفق عليها للسيطرة على الأزمة.
٣٥	متابعة عمل فريق الأزمة لضبط تنفيذهم للإجراءات المتفق عليها لمواجهة الأزمة.
	المجال الرابع: استعادة النشاط
٣٦	إجراء مسح شامل للمدرسة لحصر الأضرار الناتجة عن الأزمة.
٣٧	العمل مع فريق الأزمة على تحديد الخطوات الرئيسية بعد الأزمة لاستعادة النشاط المدرسي.
٣٨	التواصل مع مديرية التربية والمؤسسات المعنية لتأمين احتياجات المدرسة بعد وقوع الأزمة.
٣٩	تنظيم جدول زمني للإجراءات اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي بعد انحسار الأزمة.
٤٠	تحديد أداء المدرسة خلال الأزمة من خلال المقارنة بين خطط الوقاية المعدة سابقاً وواقع تطبيقها.
٤١	إعادة توزيع الأدوار على فريق الأزمة بما يتلاءم مع احتياجات الموقف بعد الأزمة.
٤٢	الاجتماع مع المرشد النفسي لتحديد البرامج العلاجية والدعم النفسي للمتعلمين.

٤٣	إعداد تقرير مفصل حول وضع المدرسة لتقديمه لجميع الجهات المعنية.
٤٥	تقييم أداء جميع العاملين في المدرسة خلال الأزمة لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.
٤٦	الاجتماع مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتقييم أداء المدرسة خلال وقوع الأزمة.
٤٧	التواصل مع المؤسسات المعنية لتقديم خدماتها المرتبطة باستعادة المدرسة لنشاطها قبل الأزمة.
المجال الخامس: الإفادة من الأزمات بعد وقوعها(التعلّم)	
٤٨	الاجتماع مع فريق الأزمة لتحديد الأسباب الفعلية لوقوع الأزمة لمنع تكرارها.
٤٩	جمع وتحليل المعلومات والبيانات حول كل المستجدات المرتبطة بواقع المدرسة بعد الأزمة.
٥٠	تقويم مدى دقة قاعدة بيانات المدرسة لتحديد النقص الذي ظهر خلال الأزمة.
٥١	تحليل المعلومات والبيانات الحديثة لاكتشاف إشارات قد تنذر بأزمات لاحقة.
٥١	المقارنة بين أداء المدرسة ومدارس أخرى للوقاية من أزمات قد مرت بها تلك المدارس.
٥٢	توجيه فريق الأزمة نحو إجراء تقييم ذاتي حول أدائهم للخطط المتبعة لمواجهة الأزمة.
٥٣	تحديد الإجراءات التي يمكن أن نستفيد من تجربة الأزمة في تحسين أداء المدرسة مستقبلاً.
٥٤	توظيف نتائج الخطط التي اتُبعت خلال الأزمة لوقايتها من أزمات مستقبلية.
٥٥	التنسيق مع المؤسسات المعنية على إعداد دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات المدرسية.
٥٦	توجيه العاملين في المدرسة على اتّباع دورات تأهيلية في اختصاصات فريق الأزمة.

ملحق(٣) مقياس مهارات إدارة الأزمة في صورته الأوليّة

جامعـة البعـث

كليــة التربيــة

قسـم المناهـج وطرائق التدريس (الدراسات العليا)

طلب تحكيم مقياس

الأستاذ الدكتور: ....

الاختصاص: ....، مكان العمل: ....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته....

يشرفني أن أضع بين يديكم هذا المقياس كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لدراستي التي بعنوان " برنامج وقائي مقترح لتنمية مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية."

ورغبة في الاستفادة من خبرتكم وعلمكم الوفير أرجو التكرم بإفادتي عن مدى ملاءمة المجالات والفقرات المسجلة وذلك بوضع إشارة (✓) للفقرات المناسبة وإجراء التعديل على الفقرات التي تحتاج إلى تعديل أو اقتراح ما ترونه مناسباً ليخرج هذا المقياس بصورة مفيدة للقارئ أملاً في زيادة العائد العلمي للبيانات المدونة ، وقد استخدمت الباحثة بدائل مقياس خماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، مطلقاً)،

أوردت الباحثة لهذا المقياس (٥٥) بنداً حول مهارات إدارة الأزمة التي ينبغي أن يمتلكها مديرو مدارس التعليم الأساسي في مدينة حمص، وتوجهت بهذا المقياس إلى مديري المدارس والموجهين والمعلمين وذلك لأنهم الأقدر على معرفة وتحديد مدى توافر تلك المهارات.

شاكرين تعاونكم

الباحثة: سوسن شوكت الراشد

البنود	مدى مناسبة كل بند		
	مناسبة	غير مناسبة	الملاحظات
المجال الأول: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر			
١.أجري مسحاً شاملاً لواقع المدرسة والإمكانات المتوافرة لمواجهة أي أزمة طارئة.			
٢.أعمل على إعداد فريق أزمة مكون من المعلمين والإداريين يقوم بالتنبؤ بأزمات ممكن حدوثها.			
٣.أنظم اجتماعات مع أولياء الأمور للاطلاع على ما يقلقهم حول المدرسة.			
٤.أجتمع مع المرشد النفسي في المدرسة للاطلاع على مشكلات المعلمين والمتعلمين.			
٥.أجمع المعلومات الدقيقة والموثوقة حول بيئة المدرسة الداخلية والخارجية.			
٦.أعمل على إعداد قاعدة بيانات دقيقة حول جميع المجالات المتعلقة بالمدرسة.			
٧.أحلل البيانات والمعلومات للبحث عن أي خلل أو تهديد لواقع المدرسة.			
٨.أختار فريق إدارة الأزمة المؤهل والمدرب بشكل يناسب اختصاصات كل عضو ضمنه.			
٩.أوجه فريق الأزمة في إعداد قائمة بالمؤشرات التي تدل على وقوع أزمة ما.			

١٠.أطلع أولياء الأمور والمؤسسات المعنية على قائمة المؤشرات المعدة من قبل المدرسة.			
١١.أجتمع مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتحديد أولويات العمل خلال الأزمة على ضوء قائمة المؤشرات الموجودة.			
١٢.أعمل على إعداد قائمة بالجهات القادرة على دعم المدرسة خلال أي أزمة متوقعة.			
المجال الثاني: الاستعداد والوقاية من الأزمة			
١.أحضر الأماكن المناسبة والآمنة في المدرسة ليتوجه إليها المتعلمون عند وقوع أزمة ما.			
٢.أقوم بإعداد خطط تضمن الإجراءات الواجب اتباعها بناءً على نوع الأزمة المتوقع حدوثها.			
٣.أنظم عمل فريق الأزمة في صياغة سيناريوهات لأسوأ وأفضل سيناريو لأزمة متوقعة.			
٤.أعد جدول زمني لكل خطة في التعامل مع الأزمات المتوقعة.			
٥. أقوم بتنظيم الإجراءات في أي خطة لتتضمن أقل وأقصى مدة مسموحة للتنفيذ.			
٦.أخطط لإجراء تجارب لمحاكاة لأزمات متوقعة مثل: حريق، حدث أمني أو صحي...			
٧.أوجه المرشد النفسي لتقييم درجة الاستعداد النفسي للعاملين في المدرسة لمواجهة الأزمات.			
٨. أعمل على صياغة لغة تعليمات خاصة متفق عليها مع العاملين في المدرسة تُستخدم أثناء وقوع أزمة ما.			
٩. أوزع الأدوار على فريق الأزمة بشكل سابق تبعاً لظروف الأزمة واختصاصات كل فرد.			
١٠.أتواصل مع المؤسسات المختصة للمشاركة والدعم في إعداد خطط الوقاية من الأزمات.			
١١.أقييم مستوى أداء المدرسة ودرجة جاهزيتها في الأزمات خلال			

تطبيق تجريبي لسيناريو متوقع.			
المجال الثالث: مواجهة الأزمة			
١.أحافظ على هدوء الجميع أثناء وقوع أي أزمة لتخفيف التوتر بين المتعلمين.			
٢. أجتمع بشكل فوري مع فريق الأزمة لتقييم خطر الأزمة على المدرسة.			
٣.أنظم جميع موارد وإمكانيات المدرسة المتاحة لتوظيفها في إدارة الأزمة.			
٤.أعمل على تحديد مصدر الأزمة لمنع انتشارها بشكل يسبب أزمات أخرى غير متوقعة.			
٥. أقوم بعزل الأزمة داخل أو خارج المدرسة بشكل يقلل من المشكلات المفاجئة.			
٦.أحدد الأسباب الرئيسية للأزمة بوضوح لمنع انتشار الشائعات.			
٧.أفعّل نظام الاتصالات مع المؤسسات المعنية بتقديم المساعدة أثناء وقوع الأزمة.			
٨.أعمل على تهدئة أولياء الأمور وكسب ثقتهم بأن إدارة المدرسة قادرة على حماية أبنائهم.			
٩.أوجه فريق الأزمة بالالتزام بأدوارهم وفق الخطط الموضوعة سابقاً لمواجهة الأزمة.			
١٠.أتواصل مع العاملين في المدرسة وفق لغة التعليمات المتفق عليها للسيطرة على الأزمة.			
١١.أتابع عمل فريق الأزمة لضبط تنفيذهم للإجراءات المتفق عليها لمواجهة الأزمة.			
المجال الرابع: استعادة النشاط			
١.أجري مسحاً شاملاً للمدرسة لحصر الأضرار الناتجة عن الأزمة.			
٢.أعمل مع فريق الأزمة على تحديد الخطوات الرئيسية بعد الأزمة			

لاستعادة النشاط المدرسي.			
٣.أتواصل مع مديرية التربية والمؤسسات المعنية لتأمين احتياجات المدرسة بعد وقوع الأزمة.			
٤.أنظم جدول زمني للإجراءات اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي بعد انحسار الأزمة.			
٥.أحدد أداء المدرسة خلال الأزمة من خلال المقارنة بين خطط الوقاية المعدة سابقاً وواقع تطبيقها.			
٦.أعيد توزيع الأدوار على فريق الأزمة بما يتلاءم مع احتياجات الموقف بعد الأزمة.			
٧.أجتمع مع المرشد النفسي لتحديد البرامج العلاجية والدعم النفسي للمتعلمين.			
٨.أعد تقرير مفصل حول وضع المدرسة لتقديمه لجميع الجهات المعنية.			
٩.أقييم أداء جميع العاملين في المدرسة خلال الأزمة لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.			
١٠.أجتمع مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتقييم أداء المدرسة خلال وقوع الأزمة.			
١١.أتواصل مع المؤسسات المعنية لتقديم خدماتها المرتبطة باستعادة المدرسة لنشاطها قبل الأزمة.			
المجال الخامس: الإفادة من الأزمات بعد وقوعها(التعلّم)			
١.أجتمع مع فريق الأزمة لتحديد الأسباب الفعلية لوقوع الأزمة لمنع تكرارها.			
٢.أقوم بجمع وتحليل المعلومات والبيانات حول كل المستجدات المرتبطة بواقع المدرسة بعد الأزمة.			
٣.أقوّم مدى دقة قاعدة بيانات المدرسة لتحديد النقص الذي ظهر خلال الأزمة.			
٤.أحلل المعلومات والبيانات الحديثة لاكتشاف إشارات قد تنذر			

			بأزمات لاحقة.
			٥.أجري مقارنة بين أداء المدرسة ومدارس أخرى للوقاية من أزمات قد مرت بها تلك المدارس.
			٦.أوجه فريق الأزمة نحو إجراء تقييم ذاتي حول أدائهم للخطط المتبعة لمواجهة الأزمة.
			٧.أحدد الإجراءات التي يمكن أن نستفيد من تجربة الأزمة في تحسين أداء المدرسة مستقبلاً.
			٨.أوظف نتائج الخطط التي اتُبعت خلال الأزمة لوقايتها من أزمات مستقبلية.
			٩.أنسق مع المؤسسات المعنية على إعداد دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات المدرسية.
			١٠.أوجه العاملين في المدرسة على اتّباع دورات تأهيلية في اختصاصات فريق الأزمة.

ملحق (٤) المقياس في صورته النهائية

جامعـة البعـث

كليــة التربيــة

قسـم المناهـج وطرائق التدريس (الدراسات العليا)

السيد/ة مدير/ة المدرسة المحترم/ة.........

تحية طيبة وبعد......

–تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان" برنامج وقائي مقترح لتنمية مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المناهج وطرائق التدريس، ولذلك صممت الباحثة هذا المقياس المتعلق بإجراءات إدارة الأزمة المتبعة من قبلكم في المدرسة، (والمقصود بالأزمة هنا أي مشكلة طارئة تعوق العمل المدرسي).

–أرجو التكرم بإفادتي بالإجابة على بنود هذا المقياس لتحديد الاحتياجات التدريبية في مجال إدارة الأزمات التي تواجه المدرسة، لتكون أساساً لإعداد برنامج تدريبي وقائي في مجال تنمية مهارات إدارة الأزمة في مدارس التعليم الأساسي.

–لذا يُرجى من سيادتكم التكرم بقراءة بنود المقياس ووضع علامة(√) أمام كل فقرة في العمود الذي يتلاءم ووجهة نظركم، علماً بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، ولن يتم ذكر اسم أو مكان عمل أي مجيب.

وشكراً لكم حسن تعاونكم....

الباحثة: سوسن شوكت الراشد

أولاً: البيانات الشخصية:

ضع إشارة(√) أمام الإجابة المناسبة لكل بند:

١.الدورات التدريبية: دورة واحدة ☐ دورتين تدريبيتين ☐ أكثر من دورتين ☐

٢.عدد سنوات الخدمة: أقل من ٥ سنوات ☐ من ٥-١٠سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات ☐

ثانياً: تعليمات الإجابة على بنود المقياس:

ضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة لكل بند، علماً أنه توضع إشارة على بديل واحد فقط من البدائل الخمسة لكل بند.

البنود	البدائل				
	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
المجال الأول: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر					
١.أجري مسحاً شاملاً بشكل متكرر لواقع المدرسة للبحث عن مؤشرات وقوع أزمة.					
٢.أعمل على إعداد فريق مختص لإدارة الأزمة مكون من العاملين في المدرسة.					
٣.أعقد اجتماعات مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور للاطلاع على ما يقلقهم حول المدرسة.					
٤.أنظم جميع المعلومات التي تدل على خلل أو تهديد ينبئ بحدوث أزمة ما.					
٥.أحلل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية لوضع قاعدة بيانات					

شاملة ودقيقة حول المدرسة.					
٦.أتواصل مع المؤسسات المعنية بمساعدة المدرسة عند مواجهتها لأي أزمة.					
٧.أتعاون مع فريق الأزمة على وضع قائمة بالمؤشرات التي تدل على وقوع أزمة ما.					
٨.أعمل على توفير اختصاصيين في مجال إدارة الأزمة ضن فريق المدرسة: إعلام، أمن، إسعاف....					
٩.لدي قاعدة بيانات دقيقة وواضحة لكل ما يتعلق بالمدرسة.					
١٠.لدي قائمة بالجهات القادرة على دعم المدرسة خلال أي أزمة متوقعة.					
المجال الثاني: الاستعداد والوقاية من الأزمة					
١١.أتأكد من جاهزية جميع إمكانات المدرسة للسيطرة على الأزمة وحماية المتعلمين.					
١٢.أتعاون مع فريق الأزمة في المدرسة على وضع خطط تتضمن أسوا وأفضل سيناريو لأزمة متوقعة					
١٣.أحدد أدوار فريق الأزمة والعاملين في المدرسة تبعاً لاختصاصهم.					
١٤.أتعاون مع المرشد النفسي على تقييم درجة الاستعداد النفسي للعاملين في المدرسة لمواجهة الأزمة.					
١٥.أقوم بتنفيذ تجارب محاكاة لأزمات متوقعة مثل: خطط إخلاء، حريق، حدث أمني أو صحي...					
١٦.أنظم جدولاً زمنياً للإجراءات في كل خطة تتضمن أقل وأقصى مدة مسموحة للتنفيذ.					
١٧.أوزع مهام فرق إدارة الأزمة اعتماداً على ظروف الأزمة ومبادرة الفريق.					
١٨.أعمل على صياغة لغة تعليمات خاصة متفق عليها في المدرسة تُستخدم أثناء وقوع أزمة ما.					
١٩.أحدد مستوى أداء المدرسة ككل من خلال تطبيق تجريبي لسيناريو متوقع.					

					المجال الثالث: مواجهة الأزمة
					٢٠.أحافظ على هدوء الجميع خلال الأزمة لتخفيف التوتر ومنع انتشار الشائعات.
					٢١.أعقد اجتماع فوري مع فريق الأزمة لتقييم خطر الأزمة على المدرسة.
					٢٢.أتعاون مع فريق الأزمة على اتخاذ القرار حول الخطة التي تلائم ظروف الأزمة.
					٢٣.أوجه فريق الأزمة بالالتزام بأدوارهم وفق الخطط الموضوعة سابقاً لمواجهة الأزمة.
					٢٤.أفعّل نظام الاتصالات مع المؤسسات المعنية بتقديم المساعدة أثناء وقوع الأزمة.
					٢٥.أعمل على عزل الأزمة داخل أو خارج المدرسة بشكل يقلل من الأخطار غير المتوقعة.
					٢٦.أتواصل مع العاملين في المدرسة وفق لغة التعليمات المتفق عليها للسيطرة على الأزمة.
					٢٧.أراقب عمل فريق الأزمة لضبط تنفيذهم للإجراءات المتفق عليها لمواجهة الأزمة.
					٢٨.لدي القدرة على تهدئة أولياء الأمور بأن إدارة المدرسة قادرة على حماية أبنائهم.
					المجال الرابع: استعادة النشاط
					٢٩.أجري مسحاً شاملاً للمدرسة لحصر الأضرار الناتجة عن الأزمة.
					٣٠.أعمل مع فريق الأزمة على تحديد الخطوات الرئيسية لاستعادة النشاط المدرسي بعد الأزمة.
					٣١.أقوّم أداء جميع العاملين في المدرسة خلال الأزمة لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.
					٣٢.أتواصل مع جميع المؤسسات المعنية بتأمين احتياجات المدرسة بعد وقوع الأزمة.
					٣٣.أجتمع مع المرشد النفسي لتحديد البرامج العلاجية والدعم

النفسي للمتعلمين.					
٣٤.أقوم بإعداد جدول زمني لخطة عودة المدرسة للنشاط الاعتيادي.					
٣٥.أعيد توزيع الأدوار على فريق الأزمة بما يتلاءم مع أداء المدرسة خلال الأزمة.					
٣٦.أعد تقرير مفصل حول وضع المدرسة لتقديمه لجميع الجهات المعنية.					
٣٧.أتواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لمعرفة تقيمهم لأداء المدرسة خلال الأزمة.					
المجال الخامس: الإفادة من الأزمات بعد وقوعها(التعلّم)					
٣٨.أحدد مع فريق المدرسة الخاص بالأزمة الأسباب الفعلية لوقوع الأزمة لمنع تكرارها.					
٣٩.أقوّم مدى دقة قاعدة بيانات المدرسة لتحديد النقص الذي ظهر خلال الأزمة.					
٤٠.أعمل على توظيف تجربة موقف الأزمة في تحسين أداء المدرسة مستقبلاَ.					
٤١.أجتمع مع فريق الأزمة لتحليل معلومات يمكن اعتبارها إشارات قد تنذر بأزمات لاحقة.					
٤٢.أقوم بتحديث المعلومات والبيانات المتعلقة بواقع المدرسة بعد الأزمة.					
٤٣.أعمل بالتنسيق مع المؤسسات المعنية على إعداد دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات المدرسية.					
٤٤.أوجه العاملين في المدرسة على اتّباع دورات تأهيلية في اختصاصات فريق الأزمة.					
٤٥.أتواصل مع جميع المدارس الأخرى لتداول المعلومات حول أي أزمة متوقعة.					

ملخص البحث باللغة العربية

"برنامج وقائي مقترح لتنمية مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية"

أصبحت الأزمات التي تمر بها المجتمعات من السمات المميزة للحياة المعاصرة، على نحو دفع البعض لأن يطلق على العصر الحالي (عصر الأزمات) حيث أصبحت جزءاًمن حياة الناس وأصبحت مصدر قلق وازعاج القادة والمسؤولين والمواطنين وذلك لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة التي تحدث خلالها.

وتظهر الأزمة في المؤسسات التربوية (كأي مؤسسة أخرى) نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة أو حدوث خلل في الأنظمة التربوية أو المؤثرات في المجالات السياسية أو التكنولوجية أو الاقتصادية السريعة، والتي لا يستطيع النظام الداخلي للمدرسة استيعابها أو مواكبتها والتعامل معها.

فالأزمات التي تمر بها المدرسة تمثل نقطة حرجة وحاسمة في كيانها تختلط فيها الأسباب بالنتائج، والإدارة السيئة لمثل هذه الأزمات تفقد المديرين القدرة على التعامل الصحيح واتخاذ القرار المناسب حيالها، وإحداث خسائر مادية وبشرية، لذا فإن مدير المدرسة بوصفه قائداً لمؤسسة تعليمية تخضع لظروف ومتغيرات المجتمع وترتبط بأهدافه وتطلعاته وتتأثر بمشكلاته، فإن قدرته على إدارة الأزمات التربوية المختلفة في مؤسسته بحيث يسعى إلى تحقيق بيئة تعليمية ملائمة تحقق أهداف هذه المؤسسة، تتطلب امتلاكه لمهارات أساسية تمكنه من القيام بدوره بالشكل الأمثل.

ومع أهمية تدريب وإعداد مديري المدارس للتعامل مع الأزمات، وجاءت أهمية هذا البحث كونه منسجماً مع ضرورة تنمية مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساس في الجمهورية العربية السورية من خلال برنامج وقائي لتنمية هذه المهارات، ويهدف هذا البحث إلى التعرّف على مدى توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي، ومن ثم بناء البرنامج الوقائي المقترح لتنمية مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في

الجمهورية العربية السورية يؤمل أن يكون حجر الأساس في سبيل تطبيق هذا البرنامج بشكل فعلي في مدارس الجمهورية العربية السورية، ولذلك قامت الباحثة بتصميم مقياس لمعرفة درجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي مؤلفاً من (٤٦) بنداً موزعاً على خمس محاور هي: (مهارة اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، مهارة الاستعداد والوقاية من الأزمات، مهارة مواجهة الأزمة، مهارة استعادة النشاط، مهارة الإفادة من نتائج الأزمة بعد وقوعه (التعلّم)) ، وبعد التأكد من صدق المقياس وثباته، تم تطبيقه على عينة البحث المؤلفة من: مديري مدارس التعليم الأساسي، والموجهين التربويين، ومعلمي مدارس التعليم الأساسي، وقد تم استخدام برنامج (spss) الإحصائي في معالجة البيانات، كما تم تفسيرها باستخدام المنهج الوصفي، ومن أبرز النتائج:

–دلت النتائج على أن المديرين بحاجة للتدرب على معظم المهارات إدارة الأزمة الواردة في المقياس وأهم المهارات التي بحاجة لتدريب المديرين عليها هي:

- تزويد المدير بالمعارف والمهارات المرتبطة بالأزمات المدرسية ومراحلها، التي تجعله قادراً على التمييز بين المصطلحات المشابهة كالمشكلة والكارثة، وعلى تصنيف تلك الأزمات حسب أنواعها.
- تنمية مهارات المدير في تحليل بيئة المدرسة الداخلية والخارجية لوضع قاعدة بيانات شاملة ودقيقة حول المدرسة.
- إكساب المدير مهارة جمع المعلومات وتنظيمها لإعداد قائمة بالمؤشرات التي تدل على وقوع أزمة ما.
- تعريف المدير بمهام فريق إدارة الأزمة التي تمكنه من إعداد فريق خاص بمدرسته.
- تنمية مهارة المدير في قدرته على توفير اختصاصيين في مجال إدارة الأزمة ضن فريق المدرسة.
- تنمية مهارة المدير في طرق انتقاء فريق الأزمة في المدرسة تبعاً لمتغيرات: الاختصاص، وظروف الأزمة، ومبادرة الأفراد.
- تزويد المدير بالخطوات المتبعة في التخطيط لإدارة الأزمات.
- إكساب المدير مهارة صياغة لغة تعليمات خاصة بالمدرسة تُستخدم أثناء وقوع أزمة ما.
- تعريف المدير بمفهوم السيناريو كأسلوب لإدارة الأزمة.
- تنمية مهارة المدير في تصنيف السيناريوهات وفق أفضل وأسوأ سيناريو.
- تنمية مهارة إعداد سيناريوهات تتضمن أسوا وأفضل سيناريو لأزمة متوقعة.

- إكساب المدير مهارة إعداد خطة تتضمن إجراءات إدارة أزمة وفق نظام المصفوفة (–لأسوأ سيناريو، + لأفضل سيناريو)
- تعريف المدير بأسلوب بيرت المستخدم في إعداد جدول زمني للإجراءات في كل خطة تتضمن أقل وأقصى مدة مسموحة للتنفيذ.
- تنمية مهارة المدير بوضع خطة وقائية لإدارة الأزمة تتضمن جدول زمني للإجراءات.
- إكساب المدير مهارة إعداد دليل الوصول السريع لقائمة الجهات القادرة على مساعدة المدرسة في الأزمات.
- تنمية مهارة المدير بتفعيل نظام الاتصالات مع المؤسسات المعنية بتقديم المساعدة أثناء وقوع الأزمة.
- تنمية مهارة المدير في إعداد العاملين في المدرسة على استخدام نظام الاتصالات.
- تعريف المدير بوسائل التواصل الفعال ضمن الأزمات وفق لغة التعليمات المتفق عليها.
- تنمية مهارة المدير في تدريب العاملين على التواصل وفق لغة التعليمات.
- تعريف المدير بإجراءات التكيف النفسي أثناء الأزمات.
- تنمية مهارة المدير على ضبط النفس والقدرة التكيف مع الضغوط النفسية في الأزمات.
- تنمية مهارة المدير على التشخيص الدقيق للأزمة وأسبابها.
- تنمية مهارة المدير على تمييز بين متغيرات وثوابت الأزمة.
- تنمية مهارة المدير على تقييم الخطر والأضرار المرتبطة بالأزمة وفق نظام المصفوفة لتحديد مصادر انتشار الشائعات.
- تعريف المدير بمراحل اتخاذ القرار في الأزمات.
- إكساب المدير القدرة على اتخاذ القرارات أثناء الأزمات وفق أسلوب شجرة القرارات.
- تنمية مهارة المدير على تشجيع مشاركة فريق الأزمة على اتخاذ القرارات والإجراءات التي تتطلبه.
- تنمية مهارة المدير على توجيه فريق الأزمة بالالتزام بأدوارهم وفق الخطط الموضوعة سابقاً من خلال القيام بمحاكاة لسيناريو مواجهة أزمة متوقعة.
- تعريف المدير بعناصر تحليل الأزمات، وذلك لتحديد الأولويات الواجب التعامل معها بعد انتهاء الأزمة مباشرة.

- إكساب المدير مهارة تقويم واقع المدرسة بعد انتهاء الأزمة وفق مصفوفة sowt، ليكون قادراً على تقويم أداء جميع العاملين في المدرسة لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم
- تنمية مهارة المدير في القيام بأنشطة تعزز التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي لتقويم واقع المدرسة.
- إكساب المدير مهارة إعداد التقييم الذاتي وتشجيع العاملين في المدرسة على القيام به كأسلوب علمي لتحسين الأداء.
- تنمية مهارة المدير في الطرق العلمية لإعداد تقارير حول وضع المدرسة حسب الجهة المقدم لها.
- تنمية مهارة المدير على توجيه العاملين في المدرسة نحو الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين في المدرسة وفق نتائج أداء المدرسة خلال الأزمة.
- إكساب المدير القدرة على توظيف المهارات التي تعلمها في جمع المعلومات وتحليلها لتقويم دقة البيانات المتوافرة سابقاً لتحديد النقص وتحديث المعلومات والبيانات.
- تنمية مهارة المدير في مقارنة الأداء الفعلي للمدرسة بالخطط الموضوعة سابقاً، ومع أداء مدارس أخرى تعرضت لأزمات مشابهة.
- تنمية مهارة المدير على توجيه العاملين في المدرسة على التعاون بإعداد قائمة بالإشارات التي قد تنذر بأزمات لاحقة.
- تنمية مهارة المدير على تشجيع التعاون بين العاملين في المدرسة وأولياء الأمو والمجتمع المحلي على وضع تصور مقترح لرفع أداء المدرسة مع الأزمات المتوقعة مستقبلاً.
- توجيه نحو الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين في المدرسة وفق نتائج أداء المدرسة خلال الأزمة.

-كذلك تبين هناك فروق دالة إحصائياً في آراء المديرين والموجهين والمعلمين في تقديراتهم لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمة لدى مديري مدارس التعليم الأساسي وذلك بالنسبة للمقياس ككل.

-ولم تظهر النتائج فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٥% بين آراء مديري مدارس التعليم الأساسي في تقديراتهم لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمة لهم، تبعاً لمتغير الخبرة.

-كما لم يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ٥% بين آراء مديري مدارس التعليم الأساسي في تقديراتهم لدرجة توافر مهارات إدارة الأزمة لهم، تبعاً لمتغير الدورات التدريبية.

-وعلى ضوء هذه النتائج قامت الباحثة ببناء البرنامج الوقائي المقترح لمديري مدارس التعليم الأساسي بناءً على الأدب النظري، والدراسات السابقة والنتائج العملية التي توصل إليها البحث وذلك لتنمية المهارات الأقل توافراً في مجال مهارات إدارة الأزمة، وتم التأكد من صدق محتوى البرنامج بأخذ رأي الخبراء والمحكمين.

وأهم مقترحات البحث فكانت:

١. التعاون مع المؤسسات الحكومية والخاصة لتنفيذ برامج تدريب داخل مدارس التعليم الأساسي على بعض الأزمات المتوقعة، وكيفية التصرف حيالها.
٢. إقامة المحاضرات والندوات من قِبَل وزارة التربية ومديريات التربية لمديري مدارس التعليم الأساسي حول بعض الأزمات المتوقعة في المدارس وكيفية مواجهتها.
٣. ضرورة توجيه مديرية التربية للجهات المختصة والمجتمع المدني لإعداد دورات تدريبية لمديري المدارس في مجال إدارة الأزمات وأن تأخذ هذه الدورات صفة الاستمرارية.
٤. بناء وحدة لإدارة الأزمات على مستوى وزارة التربية ومديريات التربية في الجمهورية العربية السورية.
٥. تزويد كل مدير بدليل يتضمن بعض أنواع الأزمات المدرسية التي حدثت من قبل وكيف تم التعامل معها.
٦. توجيه مديري المدارس لإعداد تقارير دورية عن الأزمات التي حدثت في مدارسهم للإفادة منها في إدارة أزمات مستقبلية.
٧. إنشاء فريق لإدارة الأزمات المدرسية في كافة المدارس بقيادة مدير المدرسة وعضوية بعض المعلمين والمرشد الاجتماعي ومعلم الصحة المدرسية وسكرتير المدرسة.
٨. ضرورة الاهتمام بالمدارس الحكومية من ناحية التهيئة اللازمة، وتوفير كافة الأجهزة والأدوات، وأخذ الاحتياطات اللازمة للتغلب على الأزمات والمشكلات والقدرة على مواجهتها.

Abstract

"A SUGGESTED PROTECTIVE PROGRAM FOR DEVELOPING CRISIS MANAGEMENT SKILLS AMONG HEAD-TEACHERS IN BASIC EDUCATION SCHOOLS IN SYRIAN ARAB REPUBLIC"

Crises become experienced by the communities of the hallmarks of contemporary life, a way to pay some of that called the current time (time of crises) which became stress sours to people's lives and have become a source of concern and nuisance leaders, officials and citizens and it is difficult to control because of the sharp and sudden changes which occur.

And the crisis shows in educational institutions (like any other institution) as a result of the accumulation of a set of external influences surrounding or a disruption in the educational systems or influences in the political, technological or rapid economic, which can not the rules of procedure of the school absorbed or keep up and deal with it.

The crises experienced by the school represents a critical and decisive point in its existence with its mix of reasons for the results, and poor management of such crises lose managers the ability to handle properly and make the right decision about it, and the creation of material and human losses, so the school principal as the leader of the institution instruction is subject to the conditions and variables of the community are linked objectives and aspirations are affected by their difficulties, the ability to manage crises in various educational foundation that seeks to achieve an appropriate learning environment to achieve the objectives of this institution, require possession of basic skills to enable it to play its role optimally.

With the importance of training and preparation of school administrators to deal with the crisis, it came the importance of this research being consistent with the need for crisis management skills development among schools managers base in the Syrian Arab Republic through a preventive program to develop these skills, and the aim of this research is to identify the availability of the crisis management skills the basic education

schools managers, and then proposed preventive program building for the development of the crisis management skills of basic education schools in the Syrian Arab Republic is hoped to be the foundation stone for the application of this program effectively in the orbit of the Syrian Arab Republic, so the researcher to design a measure of how the degree availability crisis management skills of basic education schools directors composed of (46) distributed an item on five themes: (skill detect early warning signals, preparedness and crisis prevention skill, the skill of the face of the crisis, the skill of the restoration activity, the skill to benefit from the outcome of the crisis after the fact (learning)), and after making sure of the reliability and validity, it has been applied to the sample, consisting of: basic education schools, managers, supervisors, and teachers of primary schools, have been using the program (spss) statistical data processing, as has been interpreted using descriptive approach , and the main findings:

-the results shows that managers need to train for most of the crisis management skills contained in scale and the most important skills you need to train the managers are:

- Provide the manager with the knowledge and skills associated with the school crises and stages, which makes it able to distinguish between similar like problem and disaster terminology, and the classification of such crises by species.
- Skills Development manager in the analysis of internal and external school environment for the development of comprehensive and accurate data about the school base.
- Giving the manager skill to collect and organize information to prepare a list of indicators that indicate the occurrence of a crisis.
- The definition of the functions of manager crisis that enable him to set up a special team his school management team.
- Skill development head teacher in its ability to provide specialists in the field of crisis management age of the school team.
- Skill director in the ways of selecting the crisis team at the school development depending on the variables: jurisdiction, and the circumstances of the crisis, and the initiative of individuals.
- Provide the Director of the steps followed in planning for crisis management.
- Giving the manager skill drafting special instructions language school used during a crisis.
- The definition of the concept of Director scenario as a way to manage the crisis.
- Skill development director at rating scenarios according to the best and the worst-case scenario.
- The development of skill prepare scenarios include the worst and best case scenario for

the unexpected crisis.
- Giving the Director to prepare a plan that includes crisis management procedures in accordance with the matrix system (-loose screenplay skill, + for Best Screenplay)
- Definition of manager Bert manner used in the preparation of a timetable for action in every plan that includes fewer and maximum duration allowed for implementation.
- Skill Development Director to develop and preventive crisis management plan in accordance with the method of Burt.
- Giving the Director to prepare quick access to the list of agencies that can help guide the school in crisis skill.
- Skill Development Director activate contacts with the institutions concerned with a system to provide assistance during the crisis.
- Development Director of skill in the preparation of school personnel to use the communication system.
- Definition of Director means of effective communication within the crisis in accordance with the agreed language of instruction.
- Skill Development Director train employees to communicate according to the instructions language.
- Definition of Director psychological adjustment during crisis procedures.
- Skill Development Director restraint and the ability to adapt to psychological pressure in a crisis.
- Development Skill Director on an accurate diagnosis of the crisis and its causes.
- Development Director Skill to distinguish between the variables and constants of the crisis.
- Skill Development Director at risk and damage associated with the crisis in accordance with the evaluation of the matrix system to identify the sources of the spread of rumors.
- The definition of director stages of decision-making in a crisis.
- Give the Director the ability to make decisions during the crisis in accordance with the decision tree method.
- Skill Development Director to encourage the participation of the crisis team to take decisions and actions required.
- Skill Development Director to direct crisis team to abide by their roles in accordance with the previously set plans by conducting simulated scenario to cope with unexpected crisis.
- The definition of the elements of crisis manager analysis, in order to determine to be dealt with after the end of the crisis directly priorities.

- Giving the director skill assess the reality of school after the end of the crisis in accordance with the matrix sowt, to be able to evaluate the performance of all employees in the school to identify the strengths and weaknesses of their
- Development Director skill in carrying out activities enhance communication with parents and the community.
- Giving the Director to prepare self-assessment and to encourage school staff to do science as a way to improve performance skill.
- Skill development director in scientific methods to prepare reports on the situation by the school submitted them.
- Development Director Skill to guide school personnel about the necessary training requirements for workers in the school, according to the results of the school's performance during the crisis.
- Give the Director the ability to recruit the skills they learned in the information collection and analysis to evaluate the accuracy of the data available previously to identify deficiencies and update information and data.
- Skill in formerly manager actual performance of the school compared to the plans development, and with the performance of other schools suffered similar crises.
- Development manager skill to guide school personnel to cooperate prepare a list of references that may warn of heart later.
- Skill Development Director to encourage cooperation between school staff and parents of the Alamo and the local community to conceptualize the proposal to raise the school's performance with the expected future crises.
- Directed toward necessary training requirements for workers in the school, according to the results of the school's performance during the crisis.

- And the result shows there are significant differences in the views of managers, supervisors and teachers in their estimates of the degree of availability of the crisis management skills of basic education schools managers in respect of the scale as a whole.
-And the results show statistically significant differences at the level of significance of 5% between the views of primary schools managers in their estimates of the degree of availability of the crisis management skills for them, depending on the experience variable.
-As did not prove the existence of statistically significant differences at the level of significance of 5% between the views of primary schools managers in their estimates of the degree of availability of the crisis management skills for them, depending on the

variable training courses.

-On the Light of these findings, the researcher to build the proposed preventative programs for managers of basic education schools based on the theoretical literature, and previous studies and practical results of the research in order to develop the least skills readily available in the field of crisis management skills, were confirmed the veracity of content of the program by taking the opinion of experts and arbitrators.

The most important research proposals were:

1. cooperate with the government and private institutions to implement training programs in basic education schools on some of the expected crisis, and how to deal with them.
2. Prepare lectures and seminars by the Ministry of Education and school districts to manager's basic education schools around some of the expected crisis in the schools and how to address them.
3. the need to direct the Department of Education to the competent authorities and civil society to prepare for school administrators training courses in the field of crisis management and to take these courses recipe continuity.
4. Build and Crisis Management Unit at the Ministry of Education and the school districts in the Syrian Arab Republic.
5. Provide each director evidence includes some types of school crises that have happened before and how it was handled.
6. Guiding principles for the preparation of periodic reports on the crises that have occurred in their schools to benefit them in future crises management.
7. Create a team to manage school crises in all schools under the leadership of the school principal and the membership of some teachers and social counselor and school health teacher and secretary of the school.
8. The need to focus on public schools than necessary initialization hand, and to provide all the hardware and tools, and take necessary to overcome the crises and problems, and the ability to confront precautions.